

企鹅帝国教父的激荡创业史与财富人生

QQ教父马化腾传奇

吴昊／著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



QQ教父马化腾说自己的创业人生

QQ成功最大的原因应该是它上手容易，使用也容易。

钱不是白拿的，腾讯固执地坚持一个原则：不能控股；不能插手经营，就不能随便要人家的钱，要自己一步步想明白了，再慢慢自己滚大。

当初成立公司的想法很简单，就是希望能亲手做一个软件，这个软件能得到别人的认可，能被广泛使用。我想这也是大多数程序员出身的CEO在创业初期的想法，非常朴素。想到了我们就去做了，没有风险投资，也没有吸引人的商业策划书。

创造理想的过程总是充满艰辛的，所幸的是，有了以风险投资为代表的专业投资群体，今天的创业者并不孤独。

与微软竞争，我们是特色优势。与MSN相比，QQ的用户群定位更偏重于中国本地化、年龄较轻的用户，这类人群具有一个特点，愿意去结交一些陌生用户群体。

玩也是一种生产力。抄可以理解成学习，是一种吸收，是一种取长补短的方法。

后发的风险最低，特别是当你有一些平台优势的时候，后发是最稳妥的方式。

从营收角度讲，目前市场规模最大的应属网络游戏。

广告收入未来一定是中国互联网的最大市场。

人一多，产品线一多，规范管理的压力落在我们这些创业者身上，确实很容易出现问题。

引用新的人才，给更合适的人以发展空间。如果你还抱着很狭隘的思想，就是要霸着这个位，最后肯定公司倒霉。

我们每个人都在找接班人，都在进行双打的配合，包括我本人，都是双打的匹配。这是为了避免最后一旦全部撤退，对公司影响太大。

Google也承认它不是第一个做搜索的公司，竞价排名也不是它发明的，关键看谁整合得好。这个世界上没有一个公司有任何一个板块是完全独立自己创建的，都是别人或多或少都尝试过的。

模仿并不丢人，但模仿有两个基本的要诀。第一是选择模仿的对象。一定要选择已经证明成功的、有前景的好东西，同时要牢记模仿只是手段和工具，模仿的目的是创新。第二是把握模仿的时机。

用户链是我们最有价值的东西。我们固守对用户负责的原则，以不影响现有用户的使用为前提，每一次调整都应该为用户提供更多的选择机会。

上架建议：企业家／人物传记


ISBN 978-7-5136-0369-0

定价：38.00元

责任编辑：杨邵川　严　莉
出版咨询：010－68359421
图片来源：视觉中国

书装 BOOK DESIGN STUDIO

QQ教父马化腾传奇

企鹅帝国教父的激荡创业史与财富人生

教父级企业家正传系列

零距离接触「与五大巨头同时过招」的互联网教父，聆听马化腾讲述腾讯的创业、成长史

吴昊／著

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE
·北京·

图书在版编目（CIP）数据

QQ教父马化腾传奇/吴昊著

北京：中国经济出版社，2011.1

ISBN 978-7-5136-0369-0

Ⅰ.①Q… Ⅱ.①吴… Ⅲ.①马化腾—生平事迹 ②互联网络—网络企业—企业管理—经验—中国 Ⅳ.①K825.38 ②F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第221668号

责任编辑 杨邵川
责任审读 贺 静
责任印制 石星岳
封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社
印 刷 者 北京市人民文学印刷厂
经 销 者 各地新华书店
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 16.25
字 数 256千字
版 次 2011年1月第1版
印 次 2011年1月第1次
书 号 ISBN 978-7-5136-0369-0/F·8648
定 价 38.00元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037
本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010-68319116）

前　言

在改革开放三十多年的商业实践之中，在中国商业文明贫瘠土壤之上，一代又一代的本土企业家被催生、成长、成熟，成就了一批令全球都为之瞩目的教父级中国商业领袖。

三十多年的中国现代史是一部商业英雄的史诗，QQ 教父马化腾、阿里巴巴教父马云、新东方教父俞敏洪、巨人集团教父史玉柱、联想教父柳传志、海尔教父张瑞敏、华为教父任正非……群星灿烂，各领风骚。

企业在创立和发展中需要领袖。中国教父级企业家有着许多统一的气质：对机遇把握的敏锐嗅觉、带领企业渡过难关的坚忍意志、率先突破自我以适应全新环境的无上勇气、激发企业团队进行持续性变革的坚定信念……

被尊为教父的企业家大都有着跌宕起伏的创业经历，谱写了或正在谱写着自己独一无二、令人荡气回肠的人生传奇。腾讯教父马化腾正是如此。

马化腾被称为“QQ 教父”、“企鹅帝王”，他创造庞大虚拟家园，海角天涯变成咫尺之间。QQ 活跃账户达 6.125 亿，覆盖中国近 90% 网民。马化腾最大的愿望就是每一位中国网民上网第一件事就是打开在电脑桌面右下角戴着红领巾的 QQ 图标。

人民网曾这样评价马化腾：“在模仿间不经意打造了一个庞大的 QQ 帝国，为中国人创造了全新的沟通方式。经过短短几年的发展，腾讯 QQ 的用户群已成为中国最大的互联网注册用户群，腾讯 QQ 在即时通信领域排名中国第一、世界第二，同时腾讯公司也从广告、移动 QQ、QQ 会员费等多种领域实现了赢利，创造了中国网络领域一个经典的神话。”

与其他叱咤风云的互联网大佬们相比，马化腾并非偏执狂热的技术天才，也不是激情燃烧的商业梦想家，更算不上作秀拉风的公众明星，他从来

就是他自己。“我始终是产品经理的角色。”马化腾这样评价自己。在腾讯，马化腾是首席体验官、首席产品经理。他极少发脾气，当年一起创业的几个伙伴至今都还在腾讯抱团发展，团队之稳定，互联网少见。

然而，儒雅的马化腾和一贯走可爱路线的小企鹅，却一不小心就成了“全民公敌”。从聊天工具QQ起步，到如今，马化腾所创帝国，业界用“中国最赚钱的互联网公司”、“最不担心流量的中国网站”这样的定语来评价，其业务包括无线增值业务、门户、社区、电子商务、网络游戏、搜索，几乎涵盖了互联网的全部业务。

《中国企业家》杂志曾这样评价马化腾：“在中国互联网（界），有一个人跟陈天桥、马云、丁磊、张朝阳、李彦宏5个人同时过招。他（马化腾）长相斯文，举止儒雅，却被叫做‘全民公敌’，他掌管着中国市值最高的互联网公司。”

通过QQ的马太效应，腾讯旗下许多业务只要与QQ捆绑便获得绝佳的成长机会，马化腾善于将这种优势转化为胜势。马化腾用了10年完成了互联网产业几乎全业务的布局。可以看出，在马化腾低调温和的外表下，跳动的是一颗雄霸互联网世界的野心。赢者通吃。马化腾建立的网络帝国，已成为新一代企业家中面向全球的中国符号。马化腾入选2009年出版的英国《星期日泰晤士报》“未来10年世界最家喻户晓10大中国人”榜单。

有什么样的企业领袖就会有什么样的企业，成功无法复制，但理念却可以模仿。《马化腾传奇》是一本描述QQ教父马化腾的激荡创业史与财富人生的正传。零距离接触腾讯帝国的创始人，让我们一起聆听马化腾的企业治理之道。

中国正在迎来真正的大国时代，中国也需要更多的教父级企业领袖，更多的世界级商业领袖。教父级企业家正传系列丛书，就此起航。

目　　录



第一章 QQ教父：网络界的“全民公敌”

在中国互联网，有一个人跟陈天桥、马云、丁磊、张朝阳、李彦宏5个人同时过招。他（马化腾）长相斯文，行止儒雅，却被叫做“全民公敌”，他掌管着中国市值最高的互联网公司。

——《中国企业家》

马化腾在模仿间不经意打造了一个庞大的“QQ帝国”，为中国人创造了全新的沟通方式。经过短短几年的发展，腾讯QQ的用户群已成为中国最大的互联网注册用户群，腾讯QQ在即时通信领域排名中国第一、世界第二，同时腾讯公司也从广告、移动QQ、QQ会员费等多种领域实现了赢利，创造了中国网络领域一个经典的神话。

——人民网



企鹅帝国教父

在中国,或许有很多人不知道马化腾是何许人,但很少有人不知道那个以可爱的小企鹅形象为代表的聊天工具——QQ。马化腾创建的腾讯公司就是靠着这个聊天工具改变了许多中国人的沟通习惯,并造就了一个充满传奇的企鹅帝国。

微软董事长比尔·盖茨在微软内部不止一次的提到,他认为世界上做得最成功的 IM 是 QQ。也正如当初比尔·盖茨在创业时的雄心壮志一样:"让全球每个家庭的每张桌子上放一台电脑"一样,马化腾也曾满怀豪情地这样表示:

让用户上网第一件事就是打开 QQ,这是我的目标。

今天,他已经完全实现了这个目标。

如今,很多人每天一到公司打开电脑后,第一件事情就是登录 QQ,先跟好友们打了招呼才开始日常工作。QQ 甚至已成为了一些公司的必备软件,很多企业通过 QQ,节省了不少话费。很多人也都把 QQ 号码印在名片上了。在网络购物中,即使很多购物网站都拥有自己的即时聊天工具,然而,很多商家还是会把 QQ 号放在店铺上。甚至就连中央电视台的一些节目都会公布栏目的 QQ 号。

可以说,在中国来说,除了 Windows 操作系统之外,最能影响到人们生活的就是 QQ 这个网络软件了。QQ 这个软件已经成为了很多人生活中的一



部分，从而逐渐在中国形成了QQ文化。可以说，QQ号码已代表内地青年的虚拟身份，其重要性相当于手机号码及电邮地址。

马化腾在接受媒体采访时说道：

IM（即时通信）软件带给我们很多新的概念，首先是提供了一个新的沟通方式，创造了新鲜的词汇，带来了新的生活体验。

* * * * * * * * * * * * *

QQ改变了人们的沟通生活方式，并且未来还有很多增值发展的空间。创造了网络品牌的Q文化和Q生活。

至2010年，腾讯即时通信“同时在线”用户超过1亿，注册用户数超过10亿，用来做类比的不再是韩国、朝鲜、中国台湾地区三地的人口总和，而是印度或中国的人口数量。站在一亿活跃用户的基础上，马化腾为腾讯制定了新的目标。这个新的目标被称为“在线生活社区”。在这个“在线生活社区”里，腾讯能提供所有互联网服务与应用，包括在线资讯、在线娱乐、在线电子商务，比如即时通信、搜索、门户、博客、在线游戏、在线视频、在线支付、在线拍卖、在线办公等。总之，腾讯要进入所有的互联网领域。

天相投资公司董事长林义相曾说：“马化腾改变了我们很多人的生活方式，很多人认为QQ纯粹是个简单的交流或者沟通方式，这种方式的改变实际上改变了人的生活方式。”

人民网曾如此评价到：“马化腾在模仿间不经意打造了一个庞大的‘QQ帝国’，为中国人创造了全新的沟通方式。经过短短几年的发展，腾讯QQ的用户群已成为中国最大的互联网注册用户群，腾讯QQ在即时通信领域排名中国第一、世界第二，同时腾讯公司也从广告、移动QQ、QQ会员费等多种领域实现了赢利，创造了中国网络领域一个经典的神话。”

全球第三：超越雅虎和eBay

腾讯在互动娱乐、互联网增值、门户等领域的崛起路径，印证了一个互联网界的“传闻”，有庞大的QQ用户群做支持，腾讯在扩张路上几乎是撒豆成兵。盛大CEO陈天桥戏称马化腾练就了“吸星大法”——QQ从无线增值服务做起，将互联网世界里的每一例成功的商业模式都巧妙地与QQ结合，

并创造出了惊人的成就。也正如后来 TOM 集团的前非执行董事王雷雷所说,“那么大的活跃用户群,插根扁担都开花。”

腾讯通过 QQ 这个可以说是改变中国人沟通方式和沟通文化的工具,引领了中国互联网年轻用户这一代人对互联网的认识。腾讯也是通过这么一个互联网最基础的工具 QQ,来逐步扩展和发展自己的业务。包括后来推出腾讯网,借助 IM 的用户群,在不到两年的时间里,成为中国流量第一大门户,其流量超过第二名的门户一倍以上。

当有人置疑腾讯没有“技术含量”,就是靠着“简单模仿 + QQ 用户”闯天下时,马化腾很不赞同:

在扩张的过程中,我们是很依靠 QQ,但同时,我们新加入的服务也改变了 QQ 社区。你不能认为有即时通信,后面做什么都可以一点不费力。游戏、门户、娱乐、搜索、电子商务,如果没有即时通信帮助就不如对手的话,长远来说肯定还是没有发展的。多元化的目的是提供在线生活,在线生活的背后则是社区,上述所有服务都将通过社区串起来。

确实如此,拥有庞大用户群的平台并不少,像许多游戏、邮箱、门户都拥有大量的用户,但为什么成功复制其他业务的却几乎没有?这就在于 QQ 的“用户黏性”。也就是通过社会关系网络扭结在一起的强势用户关系。只有这群用户相互之间不断交流,形成一种相互依赖的关系,才能真正形成竞争力。马化腾可以凭借自己的用户,围绕用户的人际关系来做更多的文章。但新浪不行,因为新浪的用户不是关系用户,相互之间没有依赖关系。

2006 年 6 月,马化腾在接受《中国商界》采访时说道:

我觉得还是要从用户的实际应用角度出发。MSN 在全球遇到的商业竞争就会发现这样的结论,互联网服务并不是一个技术和标准圈占市场的时候,而依然是新应用圈占市场,并不是占有了平台资源就能抓住客户的。MSN 进来后,迅速打败了韩国原来最大的即时通信企业,然而随即又被另一家韩国企业反扑。韩国电信服务商下属的赛我网,将门户和新的即时通信,再集合赛我的社区服务,逐步从 MSN 手中又找回了市场份额。现在赛我在 20 到 29 岁这个年龄层上的市场占有率已经超过 MSN。

赛我战胜微软靠的是什么?除了集成这些大同小异的服务外,还结合



了社交软件、博客等几大核心。在全球目前只有赛我获得了成功，目前在我们的QQ里集成了很多赛我的思路。这也就是为什么即时通信要不断向竞争对手学习，甚至不是我们的直接竞争对手，一些国外的企业模式，也要不断去学习。他们在对抗MSN方面有很多很好的经验。我们看到很多新功能，微软根本不理解，很多在美国并不流行，或者无市场的功能，却在亚洲市场相当的流行。有很多创新的应用，例如社交软件把人与人交往的六度空间等都集成在一起。通过朋友去找朋友，可以把这个概念融入网络服务中去。

中国互联网市场空白还很多，目前比的是创新而不是占有率。但不能异想天开，感觉获得了缔造"新微软"帝国的机会，也不能妄自菲薄。

互联网产业全线布局之后，新的赢利增长空间在哪里？各业务板块如何都做到最优？快速发展中的短板如何补上？如何构建下一个互联网时代的竞争力？

对这些问题，马化腾早已有考虑。马化腾表示，下一个十年，腾讯要由"跑得较好"变成"跑得最好"。

2010年1月5日，腾讯公司的市值超过400亿美元。而在此4个月前，它就已经不仅是中国最大的互联网企业，更是全球第三大互联网公司。继超越雅虎和eBay之后，在它前面，只剩下了谷歌和亚马逊。

网络界的"全民公敌"

《中国企业家》杂志曾这样评价马化腾："在中国互联网，有一个人跟陈天桥、马云、丁磊、张朝阳、李彦宏5个人同时过招。他（马化腾）长相斯文，行止儒雅，却被叫做'全民公敌'，他掌管着中国市值最高的互联网公司。"

从"什么火，做什么"到"做什么，什么火"，腾讯已经被视为后发制人的成功典型。腾讯今天非常成功，它的商业模式难道是马化腾一天想出来的吗？肯定不是，最初就是一个简单的聊天工具，但这个聊天工具就真的迎合了用户的交友需求。把用户作为试金石，集小胜为大胜，是马化腾走到今天的成功法宝。

马化腾曾表示：

在中国,即时通信是使用率最高的互联网基础应用,腾讯既往的成功是将即时通信平台化的成功,而未来的成功将是把即时通信社区化的成功。

QQ 的马太效应

事实上,当 2000 年,腾讯成为国内即时通信市场上的老大的时候,OICQ 已经胜利了。马化腾自己指出了 OICQ(后更名为 QQ)胜利的原因:

OICQ 这个东西排他性很强,一般人只要用了一个,就不会再用第二个同类产品。因为不同的 OICQ 之间是不兼容的,你在这个 OICQ 里交到的朋友,在另一个 OICQ 里就找不到。

这样就导致一个结果,OICQ 用户越滚越多,用户越多,他们的品牌忠诚度越高,最终把竞争对手的用户群也"席卷一空"。

让用户在任何时间、任何地点,在任何终端、任何接入方式,都能满足他们的需求,用户需要什么,腾讯就提供给他们什么,或者自己创新,或者迅速复制已有。

随着 QQ 的马太效应不断放大,马化腾已经不自觉地成为互联网业的众矢之的。除了盛大、网易,还包括新浪、搜狐、百度、阿里巴巴等互联网巨头,更包括一大批创业型互联网公司。巨头们的对抗还在继续,众多小公司或被腾讯收购,或被腾讯打垮。巨头们开始说腾讯是"全民公敌",创业型互联网公司说自己"只能为腾讯创业",网民说腾讯是"QQ 帝国"。

2010 年 6 月 29 日,新浪网总编陈彤以"老沉"为名发布了一则微博,言辞之激烈,让人震惊。这条微博迅速被转发了 500 多次,无数的人力挺"老沉"。陈彤提到,"某网站贪得无厌,没有它不染指的领域,没有它不想做的产品,这样下去物极必反,与全网为敌,必将死无葬身之地。"很多明眼人一听这话,都心知肚明。

马化腾也曾表示:

现在我们要踏实一些,不能把所有领域都囊括进来,重点是围绕用户群挖掘新的商机,当然,也不能故步自封,要不断地尝试,哪怕五个尝试有四个



失败，也是值得的，关键是要适度，是要用更聪明的方式去探索新的商机。在未来，我们会提出更综合性的一站式服务：通信、娱乐、商用三大领域的拓展。这三个领域已经非常大了。

不断扩张源自不安全感

不断地向其他领域扩张，这也是马化腾在战略角度上的考虑，因为马化腾开始慢慢感受到腾讯的用户群体在不断长大，所以腾讯在慢慢地开始看到长远，要用各种新的应用保证用户将来都要长期留在腾讯中。马化腾在接受《中国企业家》采访时表示：

中国网民能够大幅度增长就靠未来三年（2007 年之后的三年），再过三年用户就基本圈完。未来三年用户数增长是非常重要的，但是做到怎么吸引用户不是说用一板斧，一个应用就圈得住的，竞争很激烈，所以需要做各种周端的黏合式整合应用才能吸引住新增用户，而且 3 年后，很多情况下要靠赢利手段，流量转化为收入和赢利，肯定也不能等到以后再做，这两者是并不矛盾的。

中国绝大部分（80%）都是消费者收费服务，也就是娱乐。而欧美基本上是以信息为主的企业付费服务，消费者服务仅占很小的部分。他们的很多产品富有前瞻性，是不可比的。现在来说，两边市场规模还相差很远，所以说我们不可能像微软和 Google 那样，仅仅靠一个软件或者一个服务活着。

* * * * * * * * * * * *

我们当时的想法很简单，当用户流失的时候，这些业务都可以叠加，满足不同用户的需求。也有很多人说我不专心。其实，了解当时情况的人知道，对于即时通信业务，用户 90% 的基本需求我们都已经满足了，必须得想别的招，否则就是等死。与其等死，还不如到处找一找，或许还能抓住机会。

中国社会科学院信息化研究中心秘书长姜奇平如此解释马化腾的这一步战略："变花样，在经济学上就是增加品种。互联网增加品种，既可以获得较高附加值，又不打价格战。从这个意义上说，马化腾的玩法，道行在经济学上最深。虽然他自己可能不懂经济学。腾讯的特殊性在哪里呢？我们在新增长理论中，可以进一步分出两个分支，一个支持规模报酬递增，一个支持范围报酬递增。腾讯属于后一种情况。范围可以替换为品种。范围报酬

递增(这概念是我提出的)是指,当共享基础设施时,品种越多,成本越低。"

以相关多元化的方式入侵

事实上,进入每个领域都不是一件容易的事情。马化腾说:隔行如隔山,经验没有、技术没有、人才没有,刚开始都很艰难。解决这个问题的方法是确定业务发展的优先级:先发展那些与当下业务联系最紧密的业务,后发展联系次紧密的业务。这实际上就是一种相关多元化的策略。2006 年 6 月,马化腾在接受《南方都市报》采访时说道:

我们做事情是分阶段的,不同时期重点不同,因为每一个业务都有不同周期和市场启动的时机,但你想要在 3 年内赢得新增的用户,必须有一定的积累,从我们过去经验看,两年的入门时间是必需的。

但一开始就大规模投入太浪费钱,不经济,也没有必要,我们做门户、游戏、做电子商务,开始都不是大张旗鼓。如果大张旗鼓有时反而会坏事,你自己反而会被表象骗了,搞不清楚你是重视产品重视用户体验得到的增长、还是推广得到的增长。而且你产品不够好的时候,花钱拉人过来看,给人留下坏印象得不偿失,下次你真正做好的时候,反而没人来了。

以我们 C2C(拍拍网)为例,现在就是先依靠成本很低的平台自然滚动,投入绝大部分在产品和研发上、而不是推广上。

很多企业说,你们踩另外一行了,或者说用户群不吻合,我们知道得很清楚,对,我们现在就是这样,我们就是在学,在入门,我就不信过两三年之后,你还说我是外行,你原来是怎么学到的,我也一样学得到,那时候大家再过来拼实力。

马化腾表示:"我们从来没有认为在别人优胜的地方我们也很优胜。我们更不认为现在的格局就是既定的了。"

2006 年 6 月,马化腾在接受《中国商界》采访时说道:

选择相关多元化发展和中国网络环境有关。目前国内互联网的赢利手段只有几种:一种媒体类,靠内容和新闻吸引浏览量来赚广告商的钱;第二种是增值服务收费模式,进行互动娱乐、手机短信等服务,依靠发售点卡和电信分成获利;第三种是商务类,提供一种平台,帮用户间进行撮合,最终达



成交易，如订票、找工作、房地产等类型网站靠挣取中间佣金。

这些是收费模式，而电子邮件、即时通信和网络游戏等等都是手段。为了增加收入大家不可能只依赖一种手段去响应所有的商业模式。也正是这样，你看到了QQ的扩张。

全民公敌的形象

从下面的两则事件上，可以看到腾讯的全民公敌形象。

阿里巴巴与腾讯上演了一场激烈冲突。这一切源于马云在花费了数亿推广费用终于击败对手eBay易趣之后，准备独享胜利果实，并开始向用户推出收费产品“招财进宝”。没想到，腾讯旗下的C2C网站拍拍网在斜刺里冒出来，并宣布三年免费，一举搅乱了马云的全盘计划。但狂傲如马云者，也不得不承认“QQ的确很厉害”。

事实上，各大网站都在别人的领域进攻。对此趋势，马化腾的看法是，最关键是要满足人们对多种服务整合的需求，实际上是起到稳住现有用户的作用，而不是简单的、赤裸裸的市场之间直接对抗。

2010年的3Q（QQ和360）之战，让所有QQ用户都亲身体会了一次腾讯全民公敌的形象。2010年春节以前，12岁的“企鹅”QQ和5岁的“绿盾”360并没有太多纠结，它们一个做IM，一个做安全产品，相安无事。然而，“医生”的出现，击碎了这种平静，引发了随后“企鹅”和“绿盾”的一系列争斗。2010年5月，腾讯悄然将QQ医生升级并改叫QQ电脑管家，QQ的这次升级，直接将触角深入了360的地盘。于是，周鸿祎出手了，2010年9月27日“360安全卫士”推出“360隐私保护器”，称QQ偷窥用户隐私，随后又推出扣扣保镖可屏蔽QQ弹窗和广告等功能。360与腾讯之间由此展开一场软件纷争。

2010年10月29日，360推出“360扣扣保镖”。就在“扣扣保镖”推出后几小时，腾讯QQ即作出了强烈回应，并发布了《关于360公司推出非法外挂的严正声明》。没几天，用户欲上QQ升级时就出现了无法登录故障，随即弹出的QQ对话框提示可卸载“扣扣保镖”后再重试。

2010年11月2日，网民在和往常一样打开电脑登录QQ，意外发现电脑桌面接连弹出两个框———有一个是360安全卫士的，另一个则是QQ的。前者推荐他安装一种名为“360扣扣保镖”的工作软件，据称在上QQ时可以屏蔽掉广告。安装这个软件后，他再上QQ并按提示升级，却出现了无法登

录故障,随即弹出的 QQ 对话框提示可卸载"扣扣保镖"后再重试。

2010 年 11 月 3 日,腾讯通过网上弹出窗口方式,发表了一项"关于腾讯公司软件服务与 360 软件不兼容的声明",声明称,为了保障 QQ 继续为您提供正常服务,保护您的账户和虚拟财产安全,我们被迫采取与 360 软件不兼容的紧急措施。请您立即卸载 360 软件。

2010 年 11 月 4 日,腾讯召开发布会,就与 360 之间的纠纷进行说明。腾讯表示,不兼容 360 软件已是最低的抗争方式,并透露双方公司之间早已结怨。腾讯为给用户造成的不便表示歉意。

2010 年 11 月 5 日,中国互联网迎来历史上最大规模的不兼容事件:曾被 360 骚扰过的金山、搜狗、傲游、可牛、百度五家厂商联手举行发布会,表示将选择不兼容 360 系列软件。相对应的事件是"360 就先后以安全的名义手刃金山网盾、拦截可牛杀毒、硬拆傲游浏览器、恶评百度软件,污蔑腾讯公司"。

直到笔者截稿,腾讯与 360 这两个中国最大的桌面客户端之间的这场战争还在继续。

专注:成就 6 亿用户

成功的创业者身上似乎总是有着这样的气质——专注。这也正所谓君子之学,博于外而尤贵精于内。专注,则能够不懈努力,专注则能够不受干扰,专注则能够目标明确,专注则能够抵抗压力,专注则能够成就不凡的创业者。

马化腾的成功,有人总结原因说是运气太好。而马化腾总结说,是对 QQ 的专注成就了今天的自己。

1993 年从深圳大学电子系计算机专业毕业后,马化腾进入润迅公司担任软件工程师,主管互联网传呼系统的研究开发工作。1998 年 11 月,马化腾创业并注册了腾讯公司,同年开发出了 QQ 的前身 OICQ。

跟其他刚开始创业的互联网公司一样,马化腾先后经历了资金和技术支持方面的种种困难,但他认定 QQ 这个聊天工具中隐含着巨大的商机。抱着试试看的心态,QQ 被放到互联网上让用户免费使用,可是就连马化腾本人也没有料到,这个不被人看好的软件在不到一年的时间里就发展了 500 万用户。如今,作为国内第一大桌面客户端的 QQ 活跃账户达 6.125 亿,覆盖



中国近90%网民(据腾讯2010年二季度财报)。

在创业初的五年时间里,马化腾都在做而且只做完善和规范QQ服务的工作,是国内唯一专注从事网络即时通信的公司。马化腾每天大部分时间都在网上,他上网只有一个目的,在互联网的犄角旮旯里发掘新的商机。QQ秀就是他在网上觅到的一块肥肉。马化腾说:

即时通信是腾讯公司的专业领域,公司一直专心于这个领域,没有分过心。公司向用户提供的所有应用服务,都是基于即时通信这个点之上的。现在我们做到了注册用户过亿,我想这就是专注的结果。

开发软件和研究计算机网络对马化腾来说,是一种乐趣。为了这份乐趣,他专注其中,开拓了属于自己的广阔天地。2005年,马化腾在接受《全球通》采访时说道:

我最大的爱好还是上网,浏览资讯,玩各种电脑游戏,当然现在玩得最多的是我们自己的游戏。只有自己拥有身为玩家的真实体验,才能最有效地促进产品和服务的发展。我也比较享受和家人在一起的时间,有时和他们出去走走。我的生活方式,多少年来都没有变化,简单也很满足。

随着腾讯的发展壮大,马化腾不改初衷,将全部精力投入到QQ上,努力将手下这只"企鹅"培养成全能选手,将个人即时通信、企业实时通信和娱乐资讯作为腾讯的三大战略发展方向。

专注也并不代表硬着头皮撞南墙,"在前进的过程中,发现机会就要立刻去把握它,要有敏锐的市场感觉,这种变化给过我们压力,却也是我们成功的契机。"

每进入一个新的市场领域,马化腾都会问自己三个问题,而这"三问哲学"正是构成他成功的一块坚实基石。马化腾在接受《中国计算机报》采访时说道:

拓展新的业务范畴是每个企业成长过程中都必须面对的,每个企业总是会有一套思考方式,用以衡量进入新领域的得失。我们归纳得比较简约,只有三个问题:第一,新的领域是不是我们所擅长的?第二,如果我们不做,

用户会蒙受什么样的损失?第三,如果做了,我们在这个新的领域中具有怎样的竞争优势?

在当选 2004 年"CCTV 中国十大年度经济人物"之一发表获奖感言时,马化腾说了一句自勉的话:

荣誉是暂时的,我们还要坚持一贯的作风——专注、务实,在今后继续尽心尽力地为网民提供更加完善的服务。

可见,马化腾希望"专注做自己擅长的事情"的企业精神可以长期保持下去。

全业务:一站式在线生活服务

2010 年 3 月 5 日晚 19 点 52 分 58 秒,腾讯宣布其 QQ 同时在线用户数首次突破 1 亿大关。这个数字约占我国互联网网民总数的 26%、我国总人口数的 7%,大致相当于墨西哥的总人口。对此马化腾指出:

QQ 同时在线突破 1 亿使腾讯的"在线生活"的发展战略更加具体和清晰。过去我们希望通过互联网让天南地北、天涯海角的人们可以自由通信,能够不再有隔阂。今天我们的梦想,是希望互联网能够像水和电一样融入人们的生活。QQ 同时在线过亿不仅反映中国有庞大的互联网用户基础,更说明在中国,互联网所创造的"在线生活"与现实世界正在加速融合。互联网已日渐成为中国人沟通、联络、娱乐、信息和交易的主要媒体。长期而言,互联网行业将受益于中国经济的长期增长。

腾讯每进入一个新的领域,都是先从边角开始试探,耐心地积蓄力量,从不与强大的竞争对手发生正面接触,直到对手出现失误,它就迅速抢占实地,慢慢拿走局面的主动权,即便取得优势,也避免与对手直接交火,而是反复扎紧自己的篱笆,确保利益最大化。

腾讯把"为用户提供一站式在线生活服务"作为自己的战略目标,因此



全业务布局是最自然不过的事情。目前互联网的很多领域,腾讯进入得太晚一点,包括搜索、电子商务和门户都比较晚,这时候会很难做。但是你不做的话,过两年会更难。因为未来三年是中国网民增长非常关键的三年,互联网的发展很可能进入平缓期,迎来一个"超级竞争"的阶段,互联网企业必须提前布局。希望我们这几块业务都能排在同行业的前面,在未来高度竞争的恶劣环境中脱颖而出。总而言之,一方面,均衡发展成为腾讯未来战略的重点;另一方面,我们并不希望把利润放在账面上,而是更加希望把很多利润投入到长远的发展里去。毕竟未来三年也是非常重要的圈地时间点,这个时候如果过分谨慎、丧失机会的话,对未来长远发展是不利的。

"腾讯的步伐过于谨慎",不少业界人士如此评论腾讯,"如果腾讯能冲劲更足一些,腾讯的规模会比今天更大。"对于这种评论,马化腾坦然承认在腾讯的发展问题上自己的确显得比较保守,因为自己信奉的哲学是"先做最有把握的事情"。马化腾在业务上的扩张展现了其稳打稳扎的经营风格。

作为IM(即时通信)的老大,腾讯的业务发展在同行眼里总有点"后知后觉"。

对此,马化腾曾公开回应:

进入每个领域都不是一件容易的事情。

* * * * * * * * * * * * *

后发的风险最低,特别是当你有一些平台优势的时候,后发是最稳妥的方式。

如何在保持创新意识,不贻误更好的发展时机的同时,又能够让腾讯在变幻莫测的互联网行业在战略方向上不会出现大的偏差,也就是成为了马化腾所急需解决的问题。马化腾的解决方案是:谋定而后动,因为马化腾信奉的哲学是"先做最有把握的事情"。

先发总有预想不到的问题,后发可以研究哪些最适合我们发挥。

* * * * * * * * * * *

我们会做小的创新和尝试,但网游和电子商务等比较大的项目,肯定要后发,后发可以研究哪些最适合我们发挥。比如我们觉得淘宝的方式能够

发挥中国网民的人气,我们的电子商务就会倾向于它的形式。

“是否具备成功的条件,能否做成?”在开展每一个新业务之时,马化腾都要求包括自己在内的相关人员自我反思这样一个问题,如果没把握,自己宁可不做。

我不争第一,没意义。新产品一出来就要保证稳定,不能想怎么改就怎么改,要慎重。

马化腾很忌讳一上来就烧钱圈地的做法。慢慢摸索逐步见效,可以控制好成本;而如果支出太大却在短期见不到成绩,资本市场上会有压力,内部会不好交代。

腾讯在很多方面,好像都很敏感,一有什么新东西就赶紧跟进、先去尝试。其实也是基于这样的心态,我们不知道什么东西会好起来,你在探讨它的前景之后,你必须自己有一定的基础,尝试做过才行。如果好,你要及时决策。

* * * * * * *

我们一般看到这个业务有第二出来了,表示这个东西有机会,就算没准备好,也要派一个人跟一下,不由自主跟一下,等到看清楚的时候才大部队进去做,这样才做到第二。

这个“大部队”可能有多大?马化腾表示,一旦认准了业务方向,会毫不犹豫地一举投入超过百人的团队以及两三千万的资金。

马化腾认为,腾讯10年业务的发展,其实就是慢慢地试,有信心,步子才会逐渐大一点。“慢”和“试”,是马化腾的特质。

我还是比较保守一点。

马化腾保持一贯的慎重。他形象地说,看到机会后,可以先尝试着跨出一个虚步,看看脚下是不是比较稳实,如果是,再大步走出去。

“做企业不是比谁动手早,而是比谁活得长。”后来网易 CEO 丁磊对互联网企业发展的论断深得马化腾的赞同。自 1998 年腾讯借助于 QQ 进入即



时通信领域，马化腾几乎没有错过任何一个互联网机会。他认为，当一个领域已经有了一家开创者和一家跟进者，也就意味着这个市场即将启动。

此时，我们一定要派几个人跟一下，一旦我们能看清楚，马上大部队跟进去，超第二，拼第一。

当腾讯面对是做电子商务、搜索还是门户的问题上时，管理层争论最为激烈。马化腾选择做门户的理由是，虽然当时已有了三大门户的“压迫”，但马化腾认为正是由于“门户”和休闲游戏是中国互联网业最为成熟的业务，无论从人才和用户上都较电子商务更有优势，因此做起来相对会更有把握。在电子商务领域，其实马化腾想做 C2C 的念头，并不比淘宝晚多少。在 2003 年“非典”期间，淘宝团队封闭式开发、专攻 C2C 领域的时候，腾讯方面就曾经有入股的想法，但因马云出让股份过少而最终作罢。

腾讯内部，构思一个项目往往很早，比如电子商务，但往往要搁置上一两年才正式推出。因为资源有限，一段时间只能专注在一个业务上，业务要排优先级。

2002 年，马化腾决心进入游戏市场。但他的第一个选项却是棋牌类休闲游戏，而非多人在线网游。

棋牌类游戏开发成本比较低，而且关联度比较大。比较简单可以整合。

最初，腾讯只是投入 4 个人进行了棋牌类游戏的研发，结果很快获得了“意想不到的成功”。然而，直到 2005 年 11 月，马化腾才推出了完全自主研发、自主运营的大型卡通角色扮演多人在线网络游戏“QQ 幻想”。

马化腾很清楚，对于拥有近 4 亿活跃用户的腾讯而言，哪怕产品一点点的瑕疵，都会引发用户大量的不满。这显然并不是马化腾所希望看到的。

我认为全业务、一站式体验形态会在几个比较成熟的互联网公司中越来越得到认可，大家会关注自己核心优势的信念不会变，不会说自己的主业不顾，而盲目去进攻别的市场，我想这个大家会有一个非常清醒的认识。





第二章 创业前传：有目的地选择

一开始接触网络，我就知道它哪些方面是有用的。我是有目的地选择，并不只是玩。所谓的玩，是想知道这个东西为什么好，用户为什么会喜欢它，是用一种研究的心态去尝试。



“实用主义理念”

1971年10月,马化腾出生于广东省汕头市潮南区成田镇一个普通家庭,在他上面还有一个姐姐。当时马化腾的父母在东方市(原属广东省,海南建省后划归海南省)八所港港务局工作,所以马化腾的童年是在海南度过的。

海南对于马化腾的影响也是很大的,在风光旖旎的海南,童年与少年时期的马化腾最大的兴趣就是与漫天的星星交流,这使得马化腾对天文的兴趣与日俱增。初三、高一期间,在哀求父母为自己购买第一个天文望远镜未果后,他在自己的日记中记载,“如果不给我买的话,可能扼杀了一个天文学家。”结果后来偷看了他日记的父母让他如愿以偿,尽管那一部望远镜相当于他父母两个月的工资。

马化腾学生时代成绩就非常优秀,学生时代的他甚至和别人比赛过背诵圆周率。1984年,年仅13岁的马化腾跟着父母从海南搬到深圳。在这座中国最年轻的城市里,马化腾度过了流金焕彩的少年时代。

马化腾在接受《南方日报》采访时说道:

我是1984年读初二时来到深圳的,当时深圳刚开放三四年左右,那时候上海宾馆就是郊区了,现在的南山区就算是另外一个城市了,这时候深圳的口号是“时间就是金钱,效率就是生命”,当时在国内很多领域思想没有解放的条件下,听到这种话真的很震惊,金钱是可以拿来做口号,以前哪敢这么提。



* *

那时候刚好是国贸大厦在建，所谓的深圳速度，三天一层楼，就在我们家附近，我们看着它（建）起来。深圳确实是改革开放先驱。

马化腾在家人的翼护下读完了初中和高中，高考之后，他仍然没有离开深圳，就近上了深圳大学。进入大学后，马化腾的天文理想并未实现，在得知学习天文的出路大多是做地理老师后，他在大学的申请表上改填了计算机专业，并因此获得了更大的快乐。

2010 年 4 月，马化腾在接受《中国企业家》采访时回忆道：

我原来是准备走天文方面的路。经常想很多自然科学的东西，研究什么特异功能。1986 年的时候观测哈雷彗星回归，我用学校的器材拍一些彗星的照片，我是当时深圳中学第一个找到（哈雷彗星），还去写观测报告，得了一些奖，获得几十块钱的奖励。还得到了参加观测比赛的机会。后来因为当时要考高中了，到海南的观测我没有去成。

考大学的时候，我问老师天文系毕业后的职业，当时只有南京大学有天文系，我了解到基本上那时候去天文台的少，很多都是去当地理老师。当时就觉得，别搞不好变成去当地理老师，后来又刚好开始接触到计算机，就觉得这个也挺有兴趣，那时候就考到深圳大学计算机系。

“毕竟天文太遥远了。”他说。

深圳大学在国内只是一所普普通通的大学，但是身处深圳特区，发展速度相当惊人。深圳大学受到改革开放思想影响，学校里实用主义思潮也是比较浓厚的。

可以看出，受深圳大学学校风气的影响，马化腾的实用主义理念在毕业之前已有了苗头。马化腾在深圳大学计算机系求学期间成绩总是在前五名，他也渐渐地在编写软件和研究计算机网络中体会到了乐趣。马化腾表示自己学习编程的方法其实是“用最笨的方式去领悟”——用抄代码来培养感觉。

在大学里面，马化腾也并不是核心，技术也不是最强的一个，然而马化腾会找到比较互补的一些伙伴做成一些事情。马化腾看问题比较中立，但他会尊重比他强的人的意见。马化腾在产品应该往哪个地方去做这个方面

想法会多一点。

1992 年,在马化腾还没有毕业的时候,中国资本市场刚刚起步,新股发行还处于摸索阶段。然而,在这一年,乘着小平南巡的春风,股市却出现了前所未有的上涨:1992 年 5 月 21 日,上交所放开了仅有的 15 只上市股票的价格限制,引发股市暴涨。由于没有涨停板限制,沪市一日涨了 105%。随后,股指连飙两日,25 日,行情触顶,报 1429 点。越来越多的人开始相信:中国股市能令人一夜暴富。

于是,在深圳,炒股几乎成为一项全民"运动",潘虹主演的《股疯》就反映了这种疯狂。有人曾如此描述,"有一家公司的楼下就是营业厅,在营业厅看盘的时候还是 5 块钱一股,跑到楼上找人买股票时,已经涨到了 6 块,下楼时就变成了 7 块,一个上午账面上就多了几十万,吃饭都不知道什么味道,简直是捡钱。"

针对这个情况,在校的马化腾设计了一个"股票分析系统",不久黎明网络公司(腾讯主要创办人之一张志东在创办腾讯之前就在这家公司工作)看中了这个软件,就问他多少钱才肯卖,但当时马化腾和家人都不知道这软件值多少钱,就让对方出价。后来,对方给了马化腾 5 万元。

在深圳大学的岁月,马化腾的计算机天赋已经让老师同学刮目相看,他既可以成为各种病毒的克星,又可以为学校的 PC 维护提供解决方案,有时还干些将硬盘锁死的恶作剧,让机房管理员哭笑不得。

经历了几年的大学生活,这些含金量极高的天赋逐渐被打磨成形,为他以后的事业发展打下了坚实的基础。

管理上的启蒙

"在深大读书时,从师兄身上看到创业的念头。"马化腾说起鲜跟媒体提及的早期创业故事,毕业时凭借着自己对计算机领域的了解和技术,就想投身电脑行业。后来,发现当时计算机组装行业有很多人去做,而自己在这方面也没有竞争力,因此就放弃了,同学也分头去找工作。由于 IT 人才在深圳做通信行业是一个必然趋势,尤其是在当时还没有网络的时代。于是马化腾进入了传呼系统——润迅公司就成为了一个必然。马化腾分析道:

华为、中兴这两个全国最大的通信设备制造企业都出现在深圳,这跟深



圳这边地理因素有关系，因为它靠近香港，国外的元器件进口比较容易，所以大家都是在深圳从做贸易起来的。所以我们看到深圳在通信方面的人才储备比较多，腾讯后来发展起来也是以通信为主，包括我第一份工作也是做寻呼。

润迅公司成立于1990年。初期主要经营传呼业，20世纪90年代初，对传呼业来说是一个特殊的时代，从事这一行的企业一般都有相关的背景。由于相对垄断，中国最早的一批寻呼企业过的简直就是天堂般的日子。

1998年以前，也就是马化腾出走之前，润迅传呼业的毛利率达到30%，经过几年的积累，企业内部有了相当充裕的资金。当年，润讯“一呼天下应”的广告词响彻大江南北，成为一个极有号召力的品牌。“润迅公司每天都为自己的2万名员工提供真正的‘免费的午餐’。在润迅食堂，每一位员工都能切实地感到公司对自己的尊重！”这是润讯企业公关部副总裁和总裁办副总裁朱洪波的一句公关词。

当时润讯凭借“市场主导、技术先行”的经营理念，率先推出全国卫星联网、秘书台及粤港台地位等一系列服务，迅速成为中国南方寻呼行业的知名企业。

马化腾虽然在润讯中只是一个很普通的工程师，但其在润讯期间，正是润讯神话的最光辉的年份，因此，润讯无疑提升了马化腾的视野，给了马化腾在管理上必要的启蒙。

马化腾最早名片上的头衔是“软件工程师”，后来一直做到开发部主管。在润讯这个以市场为主导的公司工作的经历使马化腾明确了开发软件的意义就在于实用，而不是写作者的自娱自乐。

许多软件技术人员往往对自己的智力非常自信，写软件只是互相攀比的一种方式，而我已希望自己写出的东西被更多的人应用，也愿意扮演一个将技术推向市场的小角色。

对于网络上所传的马化腾靠股市上所赚的钱获得了创业的第一桶金，将“10万元炒到70万元”的说法，马化腾表示：

第一次买股票是毕业后两三年，当时是买了10万块的深圳发展银行的

股票,后来涨了几倍,我没有抛,到现在还留着,反正没有太大必要去动它。我不是专门花很多时间去想这个股票怎么样,真的没有,外面说我懂得资本运作,其实真的没有想这么多。

马化腾还不断为朋友的公司解决软件问题,这使他不仅在圈内小有名气,而且也有了相当的原始积累。

有目的地选择

1992年,北京的罗依建设的"长城"站和汕头的黄耀浩建立的"手拉手"(后来改名PCUG)站成为国内按照FidoNet体系建立的最早BBS交换系统。由此形成CFIDO。

中国惠多网络(CFIDO)是通过电话线路联结的BBS网络,网络之间互相通过点对点的方式转送信件。中国惠多网是中国计算机网络通信爱好者自行创立并维持运作的业余网络系统。CFIDO的网友算是中国最早的网民,后来多个CFIDO网友成为中国互联网名人。马化腾当时就是深圳的Data Express的站长,而金山软件公司的求伯君是珠海西点的站长。后来担任8848网站董事长的网友老榕(王峻涛)是福州站的站长。

马化腾的站台叫Ponysoft,Pony是马化腾的英文名,Ponysoft意思为马化腾的软件站台。马化腾对以自己名字命名的Ponysoft站台相当的上心,他甚至给深圳本地的报纸投稿,撰文介绍CFIDO。在这篇文章里,马化腾巧妙地将自己的站台作为深圳地区的代表性站台推荐了出去。马化腾回忆道:

1995年底,我开始接触互联网,最早在润迅是用长途电话线拨到香港去接入互联网,当时用的还是Mosaic的浏览器,还不是Netscape。

在惠多网上挂了半年之后,凭借对互联网的浓厚兴趣,马化腾义无反顾地投资了5万元在家里搞了4条电话线和8台电脑,自告奋勇地承担起慧多网深圳站站长的角色。马化腾的父亲马陈术半开玩笑地说,那时候装一部电话要4000多元初装费,幸好当时女儿和几个亲戚在电话公司工作,可以半价申请安装,后来他就叫女儿和亲戚为他们申请了4部半价电话,供马化腾上网用。



马化腾对互联网的兴趣使他结交了一些同样对互联网有着浓厚兴趣的朋友,也是后来IT界的大佬——丁磊和求伯君等人。在接下来的很长一段时间内,深圳"马站"在惠多网上有着极高的人气。

BBS不为商业目的而办,大家在上面率真地讨论问题,也传播着各种笑话,一人有难,立刻会有无数不相识的人伸援手。这种无禁忌、无拘束,又透着智慧幽默的语言风格,是当时的中国人在公共场合从来没有体验过的,后来《数字化生存》的译者胡泳将这种上网的感觉称为"儿童般的欣喜",它让每个初学会上网的人,立刻被深深吸引。

回忆创业之前与日后这些互联网大佬的初识过程,马化腾在接受《经济观察报》采访时说道:

1994年的时候,我在家里创建当时国内罕见的4线BBS,结识了丁磊、求伯君等人。当时的那个简单的BBS交流圈子给我们很多的灵感,包括做IM也是在这个圈子收到消息后做的,主要受当时南京一位网友影响。

1997年,通过惠多网这个当时中国最顶尖级的技术人才聚集的圈子,马化腾了解到了ICQ这个软件,一见面,他便被其无穷的魅力所吸引。ICQ是由犹太小伙子维斯格、瓦迪和高德芬格正在干劲十足地制作的一个异想天开式的新玩具。ICQ是"ISeek You"的缩写,意为,我在找你,俗称网络寻呼机。他们最初的想法只是要编写一个小程序,方便他们三人之间互相联系。由于这个软件十分受欢迎,他们因此成立了一家小公司,定名为Mirabilis,正式向人们提供ICQ服务。最后他们以2.87亿美元将ICQ出售给全球最大的网站之一"美国在线"(American On Line),ICQ终于走向了世界。

正如马化腾所说的:

一开始接触网络,我就知道它哪些方面是有用的。我是有目的地选择,并不只是玩。所谓的玩,是想知道这个东西为什么好,用户为什么会喜欢它,是用一种研究的心态去尝试。

因此,当马化腾接触到这个软件后,就联想到了他当时所在的公司润讯所处的困境,又想到了能否用这个软件来解决这一困境。

马化腾所在的润讯公司,当时的主要利润是传呼业,但是那时候市场发

生了变化,移动电话对传呼业是一个致命的打击。润讯的主业一旦发生改变,必然会触及企业内外的盘根错节的利益问题,任何企业一旦走到这一步,都不得不面临这个难题。

马化腾关于 ICQ 软件的提议,没有引起润讯高层的任何兴趣,据润讯一个中层干部透露:"在当时的讨论中,有人说:'这东西究竟是收钱还是不收钱? 如果不收钱,我做它来干什么?'"因为他们看不到这个小东西上面有任何前景。

2010 年 4 月,马化腾在接受《中国企业家》采访时说道:

那个时候我开始学互联网能带来什么,因为当时在做寻呼,第一个想法就是把网络寻呼这个概念引进来,通过互联网来寻呼,把内部的系统接起来,当时以为这可以给传呼业带来一点高科技色彩,能够延缓(寻呼衰落),因为当时(公司包括整个传呼业)压力很大了。其实手机一开始出来,短信一普及,我就知道寻呼机肯定是完蛋的,就变成夕阳产业了。

我 1998 年底离开传呼业,走的时候大家还抱幻想说寻呼可能还有机会,真正让所有人绝望,全部退出资产应该是 2000 年。

可以说,传呼业一时的繁华确实让整个行业集体性地丧失了必要的警惕意识与战略眼光,造成了对传呼业发展态势的群体性"误判"。以至于当市场的拐点在 2000 年突然来临时,众多的寻呼公司只能在慌乱中应付,匆忙寻找"寻呼转型"的道路。2001 年,传呼业务逐步走进坟墓,到 2002 年初全部崩溃。当时运营传呼机服务,比关掉传呼机损失还大。因此,这项业务连卖也没人要,最终,润讯把仅剩的客户无偿转给了联通。





第三章 创业不是说着玩的事

创业不是说着玩的事，腾讯也并非一帆风顺。一开始，我们的服务器都无处托管，创建一家公司可比写软件复杂多了。

创业的第一年里，我们一直喂不饱那只小企鹅（QQ 的卡通形象），赚钱的模式看不到。那个时候时间好像过得特别快，稍微一眨眼就一个月过去了，意味着你又要给员工发工资了。

为了那只喂不饱的小企鹅，我们到处去蹭服务器，还到各大高校网站的聊天室里去灌水。

我们曾险些把开发出的 OICQ 软件以 60 万元的价格卖给别人。现在有点庆幸当初没有贸然行事。要在互联网上掘金就不能只看到眼前利益。许多很有才华的网络人才往往没有注意这一点而失去了长远机会。



独立创业，找到方向

1998年，对中国互联网而言，注定是一个不平凡的年份。1998年2月，张朝阳成立了搜狐，10月周鸿祎成立了3721。在这一年马化腾也开始考虑独立创业。

从1998年开始，我就考虑独立创业，却一直没想清楚要做什么，但创业的想法并没有改变，我知道自己对着迷的事情完全有能力做好，感觉可以在寻呼与网络两大资源中找到空间。

腾讯的创业团队是从做传呼的润迅出来的，他们之前就在做服务，这一点给了马化腾很大的帮助。

找到方向

实际上，在创建腾讯之初，马化腾对公司未来的发展方向并不是非常明晰，"只是他感觉到可以在寻呼与网络两大资源中找到空间"，所有的判断是来自自己5年的网龄和职业经验。马化腾在接受《中国企业家》采访时说道：

我父母从来没想到我会做生意，搞商业，一直以为我是书呆子，我自己也这么想。通常意义上那种生意我肯定是很怕，而且不喜欢，除非是说我喜欢这个技术，又有人看上了，那我就顺理成章去做，需要有外界的推动，否则



的话要我不顾一切地往这个方向去追求，我不是(那种人)，做生意，什么倒买倒卖，一点兴趣都没有。

应该说我开公司之前也没有什么对商业上的理解，虽然做过一些项目，有些别的收入，但是主要还不是从做商业的角度去看，而是以技术的角度去看。觉得做一件事情能够用自己的编程技术，能够做出一个产品去卖，或者是能够帮到别人，能够提高效率等等，这些对我们来说更有意义。

创业期的马化腾这样认为：

只要做好自己的事情，其实没有必要你看得清才做。

找到合作伙伴

有了大概的想法，马化腾就去找自己的合作伙伴。马化腾是个崇尚共享、自由精神的人，不会单纯强调“我”的价值，他知道团队的意义。腾讯的几个创始人都曾在深圳电信、网络界有多年的从业经验，几乎是深圳第一批搞互联网的人，这无疑可以在技术和业务层面为腾讯提供很多帮助。腾讯有5个创始股东：马化腾、张志东、曾李青、许晨晔、陈一丹。不过，最开始是马化腾、张志东、曾李青3个全职，到年底，许晨晔和陈一丹才加进来。

当初成立公司的想法很简单，就是希望能亲手做一个软件，这个软件能得到别人的认可，能被广泛使用。我想这也是大多数程序员出身的CEO在创业初期的想法，非常朴素。想到了我们就去做了，没有风险投资，也没有吸引人的商业策划书。

最初的资本全是我们几位创业者的积蓄，仅三名全职员工。因为没有钱，我们没法子大规模招人，只能凭着在业内的熟人交情，招到了几名非常优秀的技术骨干。他们是放弃了自己原有的优厚待遇到我这里来的。对这批人，我一直有着非常强烈的责任感。我需要对他们的前途负责任，但我什么时候可以兑现对他们的承诺？他们会不会后悔自己的选择？我应该给他们一个交代。

* * * * * * * * * * * * * * *

腾讯公司的几位创业伙伴早期都是电信行业的从业者，对于通信与互联网，可说是驾轻就熟。差不多的背景使我们之间有更好的沟通，共同的目

标。团队很重要，得找对一群合作伙伴，靠一个人很难成事。

由于对业界比较熟悉，在技术趋势、公司发展战略、运营领域等问题上，我的判断都会比较准确。不过，做好一间具有规模的公司，仅靠一个人的能力还不够，我们有一个核心管理团队对整个公司各方面事务进行分工管理，他们在自己的领域内都是专家。在这几年的工作过程中，我也从他们身上学到了不少东西。

有这样一段往事：当年相邀四位伙伴共同创业，马化腾出主要的启动资金。有人曾经想加钱占更大的股份，马化腾一口回绝：

根据我对你能力的判断，你不适合拿更多的股份。

马化腾解释说：

股份要跟你未来做的贡献和能力以及在公司起的重要性尽量匹配。

马化腾认为，拿大股的不干事，干事的股份又少，矛盾就会发生。不仅如此，马化腾还自愿把所占的股份降到47.5%。

要他们的总和比我多一点点，不要形成一种垄断、独裁的局面。

但同时，他又要求自己出主要的资金，占大股：

如果没有一个主心骨，股份大家平分，到时候肯定出问题，同样完蛋。

家人的帮助

带着对互联网事业的热诚和对自己能力的信任。1998年11月，27岁的马化腾与张志东等5人凑齐了50万元人民币。马化腾拿着母亲的退休证注册了深圳腾讯计算机系统有限公司。当时注册公司要求有退休证或待业证。

要感谢家里人，最开始我妈不同意，我爸挺支持我的，可最早的董事长



却是我母亲。

马化腾的母亲,这位法定代表人几乎没来过公司。

可是她很负责任地帮我整理财务报表。后来公司搬家,搬那些桌椅板凳的都是家里人,因为公司要减轻负担。

对于创业,自己是受谁的影响?马化腾在接受《中国企业家》采访时说道:

我父亲在深圳的盐田港工作,他对我的影响可能有,但我很难讲出来具体的一些东西。我们创业那么多年,他最开始的帮助很大,做账之类的事基本上是他帮着去做,最开始风险投资进来,IDG、VC管财务的跑到我家里跟我父母来直接对账,做尽职调查都跑到我家里去,因为我爸会计出身,我妈也是会计,当时账是他们帮忙管的。我们都是很老实,很诚恳做事,不会做欺诈这样一些事。甚至到后来遇到比较好的发展机遇的时候,父亲也是不断提醒,说要注意风险,要避免发展过快带来资金或者对外合作中会产生的问题。所以我们即使发展比较快,一直还是抱着一种比较谨慎的心态——往往出事都是在你最顺的时候才发生的,这个是经常铭记在心的。

马化腾给公司起名为腾讯,饱含着深长的意味。一方面,马化腾的名字里有个"腾"字,表明公司和自己密切相关;另一方面,"腾"也有腾飞、发达的意思。后缀为"讯",更多是因为老东家润讯对马化腾的影响。

除了同事和家人,马化腾的感谢名单里还有当时深圳电脑协会的秘书长"丁阿姨",还有现在深圳电信局的一个朋友,"是他们帮我们找了办公场地,免我们的租金,联系托管服务器,现在看好像这些事情很小,但没有这些,当时真不敢往下走。"

创业不是说着玩的事

创业对于马化腾而言,并不是一帆风顺的。正如马化腾自己所言,"在腾讯发展的过程中,每一刻都可能死掉。"创业之初,几个"元老"挤在深圳赛格科技园4楼一间几十平方米的小厂房中,累了睡沙发,饿了吃盒饭,晚上写

软件，白天搞推销。

创业不是说着玩的事，腾讯也并非一帆风顺。一开始，我们的服务器都无处托管，创建一家公司可比写软件复杂多了。

创业之初，马化腾和另外四位同学一起走过了非常艰难、困惑的日子。马化腾和腾讯联席首席技术官熊明华（2005年加入腾讯）开玩笑说，腾讯在最困难的时候，最怕的是周末。为什么呢？因为公司那时租了一个房子，要交水电费，周末几个创始人肯定要加班的，但是机房要开着并且耗电，夏天有几个月必须开空调，他说最苦恼的是到了周末不知道该怎么办。

当时公司很小，主营业务是为其他公司做软件外包。马化腾回忆说，当时为了谋生，啥业务都敢接，做网页、做系统集成、做程序设计……这家十几个人的小公司的主要业务是为深圳电信、深圳联通和一些寻呼台做项目。但刚开始不懂市场，也不太懂市场操作，做出产品去向运营商推销，经常被人拒之门外，甚至连见都不见。尽管感觉到很挫折，但马化腾几人坚信只要锲而不舍，经过不断的尝试之后，总会获得用户的接纳。

据马化腾回忆说，当时跟他很熟的丁磊正在做邮箱系统：

我也做过邮件，也给寻呼台做过互动系统，比如短信查邮件什么的，即时通信是其中一个项目。

对于外界所传的，腾讯早期甚至没有钱发工资的说法，马化腾表示：

其实我们一直是小有赢利的。

马化腾认为，并不是创业才能成功，有一个发挥个人所长和施展的舞台更重要。他甚至表示，如果当初不是觉得没有发展空间，自己也不会出来创业。

QQ只是附属功能

马化腾成立公司3个月后，推出了QQ的前身OICQ。这是因为在注册

使用一段时间 ICQ 之后，马化腾发现 ICQ 由于只有英文界面，而且使用操作技术要求上比较高，使其在中国的推广比较困难。

最后，对网络技术发展方向的认同感使大家求同存异，我们开始对 ICQ 技术倾注偏爱。

1999 年 2 月 10 号晚，11 号凌晨，OICQ 发布。

当马化腾开始开发 OICQ 的时候，中国市场上也有其他版本的汉化 ICQ 了。谈及自己为什么还要坚持做 OICQ，马化腾感叹道：

当时电信部门比较重视增值服务，而广州电信在这块有预算，市场上有好几家做即时通信产品的企业都在盯着这块市场。在投标的过程中，为了抢先，我甚至在产品还没成型前就先写好了投标书。

OICQ 原本是腾讯为广州电信用户提供互联网即时通信服务系统的一个单子，为了赢得这个单子，马化腾和曾李青找了他们的老朋友丁磊（网易创始人）帮忙，丁磊一直与广州电信交往甚多，广州电信的 163. net 的免费电子邮箱系统和域名都是丁磊卖给广州电信的。不过，即便有丁磊的帮忙和引荐，最后腾讯还是输给了有广州电信背景的飞华公司。但马化腾表示：

但现在想想还真的是幸运，这些拿到项目的公司在收到钱后自然没有动力继续维护发展产品，只有我们的通信产品 OICQ 被砸在手上，才会持续做下去。

在投标失败后，马化腾他们继续完善了这个软件。这个软件在开发出来以后，就直接定名为 OICQ（OPENICQ 意为打开 ICQ），在“知识产权”这个新概念没有在中国普及时，OICQ 这个与 ICQ 太过亲昵的名字后来给马化腾带来了不大不小的麻烦，同时也成就了 QQ。

在个人创业上，如何选对一条有发展前途的路往往才是最为重要的。因为新生事物存在着太多的不确定性。

没有人会告诉你这条路是否有前途。

* * * * * * * * * * *

抄袭的最大好处就是可以避免许多不必要的风险，对于创业者而言，能够最终生存下来才是最重要的。

现在看来，模仿ICQ做OICQ是当时马化腾唯一能够选择的一条道路。

当时我也不知道怎么赚钱，只是觉得让别人可以在互联网上找到你，肯定会有用，那就做了。

抱着试试看的心态，马化腾决定把OICQ放到互联网上供用户免费使用，结果就连他本人也没有料到。凭借其简洁、实用的风格以及诸项细心的设计，OICQ首先在高校一炮打响，然后凭借高校为中心，以令人吃惊的速度传播开来。1999年11月OICQ用户注册数突破100万。2000年4月，用户注册数达500万。

同样是模仿ICQ而产生的PICQ、CICQ等对手几乎不堪一击。之所以马化腾开发的汉化版本OICQ能流行开来，主要是因为马化腾从始至今都是按照用户的反馈去调整软件。

2010年4月，马化腾在接受《中国企业家》采访时说道：

我们出来做第一个项目，是向各个寻呼台卖我们的网络寻呼系统，那时接触到即时通信，当时叫网络寻呼机，而OICQ是我们给各个寻呼台开发那套系统的一个附属功能。

我们能够走到现在这一步其实更大因素还是幸运。我们所处的信息产业、特别是互联网这一行现在来看能够跟国际接近同一个起跑线，我们也意识到整个互联网需要跟中国的国情做磨合，在中国做信息产业要更关注对社会的影响，不能够像过去公司还小的时候，只是看一个产品，或者靠一个影响力，或者是为了收入这样单纯的去想，要想得更全面才能适应整个中国的发展。

同时马化腾的老东家润讯给予了腾讯最早的客户资源，马化腾创办腾讯最开始的产品就是给寻呼台做配套服务。由于曾经在全国最知名的寻呼公司润讯工作过，马化腾由此在各地寻呼台都有一些前同事和朋友，这使其一开始就能够相对顺利地起步。

马化腾虽说是从模仿起家的，但马化腾的创新理念很早就渗透到了QQ



的诸多产品中，就拿 QQ 来说，尽管脱胎于 ICQ，却摒弃了后者的弱点。比如在 QQ 中加入了离线消息功能，让任何人都可通过在线用户名单随意选择聊天对象。不仅如此，QQ 还允许用户使用个性化头像——这些令人爱不释手的功能，直到几年后，QQ 最强有力的竞争者 MSN 才开发出来。

IM 在国外是没有一个企业可以赢利的，包括 ICQ、MSN 等，作为 ICQ 的模仿者，"腾讯是被迫想了许多方式去寻找赢利"。而 QQ 则是创了 IM 赢利之先河。因此，从商业逻辑上讲，腾讯倒是个大大的创新者。

这些是后话，此时，马化腾还在为腾讯的赢利发愁。

喂不饱的"小企鹅"

OICQ 的起步是先做出产品再通过自我证明之后实现融资。在没有风险资本投入之前的整整一年时间内，马化腾必须自己投资，并用其他项目来养 OICQ 这只不会自己觅食的胖企鹅。他说当时自己又做网络又做系统，还曾借做项目之便蹭别人的服务器来用。马化腾当时最大的感受就是时间不够用，要做的事情实在是太多了。

"网吧在 1999 年在国内雨后春笋般的出现以后，OICQ 独特的离线消息功能和服务器端信息保存功能，在实用性上要比只有本地保存功能的 ICQ 更受用户欢迎。"OICQ 当时并没有直接为马化腾带来任何经济效益，甚至想靠 QICQ 顺手牵羊捞点"外快"都不可能。

2002 年，马化腾在第三届西湖论剑上说道：

创业的第一年里，我们一直喂不饱那只小企鹅(QQ 的卡通形象)，赚钱的模式看不到。那个时候时间好像过得特别快，稍微一眨眼就一个月过去了，意味着你又要给员工发工资了。为了那只喂不饱的小企鹅，我们到处去蹭服务器，还到各大高校网站的聊天室里去灌水。起初很多人还看不上 QQ (OICQ)，一边用一边嘟囔着"这垃圾，要不是上面美眉多，我才不用呢"。女孩子是吸引男孩子的动力，破解了用户的感受，QQ 的用户数就腾腾地往上蹿。

1999 年早期，创办不久的腾讯 OICQ 用户激增，但腾讯的收入却为零。不善推销的马化腾迟迟得不到风险投资家的青睐。"那是腾讯最困难的时

期，原因在于没能找到赢利模式。”

在还没有赢利模式的情况下，OICQ 的大量下载和暴增的用户量使马化腾在兴奋的同时却感到难以支撑。OICQ 人数增加就需要不断扩充服务器，而那时一两千元的服务器托管费对马化腾来说都是不堪重负的。

我们只能到处去蹭人家的服务器用，最开始只是一台普通 PC 机，放到具有宽带条件的机房里面，然后把程序偷偷放到别人的服务器里面运行。

* * * * * * * * * * * *

当时腾讯算我就 3 个人，为了能让腾讯存活下来，做网页、做系统集成、做程序设计，我们什么业务都敢接，腾讯当时简直就是个杂货铺；当时公司为深圳电信、深圳联通和一些寻呼台做项目，QQ（OICQ）只是公司一个无暇顾及的副产品。

当时腾讯没有资金更新设备，于是马化腾带领的创业团队不得不四处寻求融资渠道。找银行，银行说没听说过凭“注册用户数量”可以办抵押贷款的。

在国内寻求融资无望的情况下，许多朋友都劝马化腾卖掉 OICQ，彼时，OICQ 的注册用户已突破 1000 万，但一直是“亏本的买卖”。这是互联网兴起时鼓吹的“眼球经济”所留下的后遗症：看着“客似云来”，却无法创造经济价值。在当时的业界流行着这样一句话，“在互联网领域，你确实很难看得清。这个领域新到连价值规律、商业规律都是全新的甚至反传统的。”了解了这一点，就可以明白当时为什么所有经营互联网的公司，包括鼎鼎大名的 Yahoo、亚马逊等等都好像比赛似地比着亏钱了。

评价起当时的窘境，给腾讯介绍天使投资人的刘晓松笑着说，“如果要说腾讯有什么不足，我认为，马化腾应该找个像马云这样的人帮他推销公司。”

马化腾对自己的评价是：

我们开发人员、软件人员都这样，比较内向，比较喜欢做产品。对懂的东西，我可能说得多点，其他的事，我就不太知道怎么说。



最后悔的事:想卖掉 OICQ

1999 年 11 月,腾讯的账户上只有 1 万多元人民币了。为了公司 18 个员工的利益,马化腾决定忍痛低价出售 OICQ 业务平台,这是马化腾创业道路上最纠结的一段时间。

看到老友丁磊获得风险投资,马化腾开始和一些有意向购买 OICQ 的公司进行了实质性谈判。

那时候觉得养不起就卖掉吧,但是在卖 OCIQ 时我们碰到了麻烦。我跟许多 ICP(内容提供商)谈,他们都要求独家买断。

这让本想靠 OICQ 软件多卖几家公司赚钱的马化腾非常犹豫。1999 年,身为腾讯的董事长兼 CEO 马化腾冒充工程师到中北寻呼集团总部调试设备,因为腾讯当时还请不起工程师。在中北寻呼集团总部机房里,马化腾教当时在中北工作的张志浩(后曾担任腾讯北京公司总经理)怎么使用 OICQ。张志浩敏锐地感到这很可能是一个巨大的市场机会,事后便怂恿中北的老总把腾讯买下来。可惜当时中北的人只当他讲了个并不好笑的笑话。

后来,马化腾去找联想投资,结果,连报告都没递到联想负责投资的朱立南手上,就被下面人以看不太懂为由,把他打发走了。马化腾还曾眼巴巴地跑到中华网,期望着中华网会像当年一甩 300 万美元买下陈天桥的虚拟社区"天堂归谷"一样买下 OICQ。可惜那时的中华网已经学精了,虽然没有完全拒绝马化腾,却要求腾讯达到一定数目的用户的时候再来跟他谈。

最悬的是当时与深圳电信数据局的谈判,那家公司到腾讯来把所有的计算机、桌椅板凳数了一遍说,你的公司最多值 60 万。马化腾一想离一百万还差 40 万就不卖了。在这种情况下,马化腾决定留下 OICQ 自己养大。

我们曾险些把开发出的 OICQ 软件以 60 万元的价格卖给别人。现在有点庆幸当初没有贸然行事。要在互联网上掘金就不能只看到眼前利益。许多很有才华的网络人才往往没有注意这一点而失去了长远机会。

那段日子的纠结对于马化腾来说是一种煎熬:

明知道有收入，有前景，可以支撑用户发展，可制约我们的就是没有足够的钱买服务器和带宽，产品的口碑是做到了，可没有资金。

马化腾在接受《经济观察报》采访时曾说道：

每个阶段都有一些（令自己最感动的事情），如果要排序的话，我记得首先是1999年早期即时通信用户激增的时候，当时公司只有不到10个人，资金非常有限。如何解决在有限的服务器上10万人同时在线成了一件追求极致的难题。当时我们都没有工作时间的概念，睡觉的时候满脑子都是技术上的事，非常痛恨节假日。现在想起来，那一段时间就是黎明前的黑暗。但是不断地在技术上突破，进入其他同行没有进入的领域，还是很有成就感的。

腾讯CTO熊明华把腾讯的成功归结为“当初创业者们有很强的承受失败的能力”。

如果问马化腾对什么事情后悔的话？马化腾说道：

那就是每当我和员工分享QQ用户通过QQ认识并结婚而特地寄来的喜糖时，我就为自己当年因为缺钱想卖掉QQ而后悔！





第四章 资本市场：给老虎插上翅膀

钱不是白拿的，腾讯固执地坚持一个原则：不能控股；不能插手经营，就不能随便要人家的钱，要自己一步步想明白了，再慢慢自己滚大。

在腾讯的成长过程中，我有一个非常重要的体会是，创业者寻找投资伙伴时应该考虑的并不仅是资本。实际上，投资方能帮到创业者的绝不仅仅是钱。尤其是有经验的投资商，他们对行业都有着深刻的理解与洞察，同时也拥有深厚的行业资源，除此之外，更重要的还有投资人对创业企业整个团队和经营模式的信任、鼓励以及对未来风险共担的责任。这些对于创业者来说才是真正弥足珍贵的元素。



第一轮融资：IDG 与盈科数码

软件卖不掉，但用户增长却很快，运营 OICQ 所需的投入越来越大，马化腾只好四处去筹钱。马化腾在接受媒体采访时说道：

即时通信还算省带宽的，就一个服务器，一个普通 PC 机就可以撑得起，后面增长太快，就撑不起来，还要买服务器，托管也是求别人的。到 1999 年感觉开始有点口碑，我们就开始找风险投资了，包括在高交会上，认识了盈科数码、IDG。

此时到了 1999 年下半年，看着 OICQ 用户越来越多，想想索性以快速增长的用户作为引子把，就这样，腾讯的几个创始人一合计，决定出让部分股份，进行融资。

“那时从美国飞往中国的飞机总是满舱，头等舱里的投资者随便到经济舱里一逛，就能发现几个归国创业者，不少合作就从飞机上开始。”这是第一代创业者、奇虎董事长周鸿祎讲的故事，背景是 Web 1.0 泡沫破灭前夕的 2000 年。然而，当马化腾决定去融资的时候，互联网的融资已不乐观了。

2000 年高交会，马化腾拿着一份改过 6 次、20 多页的商业计划书在高交会上想碰碰运气。一开始，站在展台前的这个年轻人并未引起投资机构的关注。回忆起当时的情形，深圳本地一家知名创投企业的投资经理至今还惋惜，虽然和马化腾交谈了两次，但因为不熟悉互联网即时通信工具，最终没有选择 OICQ。



马化腾在接受媒体采访时表示：

1998 年我刚刚创立腾讯的时候，互联网产业在中国正处在蓬勃发展初期。当时网民才 300 万，不到现在的零头，现在是超过 3 亿，是那时的 100 倍！那时候的环境还没有这么好，获得风险投资的机会刚刚开始有，但那时候机会也非常小。我们也不太擅长这方面，幸好有高交会，第一届高交会有一个契机，很多投资者会关注深圳这个地方，给我们融资的机会。

* * * * * * * * * * * * * *

深圳不像北京有海归的圈子，他们找投资人比较容易。对于腾讯而言相当困难。但腾讯也算运气，风投依据 ICQ 的成功案例，对腾讯也就多少有些兴趣。盈科数码和 IDG 两家一起壮着胆子投资了腾讯。

打动这两家公司进行投资的除腾讯那份修改了 6 遍、20 多页的商业计划书外，当时广为流传的 ICQ 以 2.87 亿美元卖给美国在线的故事也起到了一定的作用，作为 OICQ 的汉化版本的 OICQ 总该值点钱吧！

"当时我问马化腾，你的公司凭什么值这么多钱?"最早向腾讯投资的 IDG 合伙人之一林栋梁后来回忆说，"马化腾就说以色列的 ICQ 有多少用户？他们卖了几千万美元，我的 OICQ 有多少用户？所以我就值这么多钱。"（1998 年，ICQ 被美国在线以 2.87 亿美元收购，当时其用户数超过 1000 万）2000 年 4 月，OICQ 注册数达 500 万。

2000 年初，盈科数码和 IDG 这两家公司决定一共给腾讯投资 220 万美元，然后各拿走了腾讯公司 20% 的股份。在那些谨小慎微的风险投资者眼里，那时的 OICQ 依旧是一个看不清楚未来、也尚未找到赢利模式的项目。但就是为了这区区 220 万，马化腾也不得不让出了 OICQ 的 40% 股份。

马化腾在接受《全球通》采访时说道：

困难都是阶段性的。例如早期，融资很困难，虽然自信我们拥有好创意，好前景的产品，但如果不受风险投资青睐，一切都无从谈起，融资的过程压力非常大。到现在我们仍保持一种危机意识，无论大环境的好与坏，我们的生存道路一直都不轻松。

面对融资:负责、务实

融资后腾讯购买了服务器和带宽。不过,有了钱的马化腾依旧节俭,依旧是自己组装服务器,这与当时互联网企业普遍大手大脚地花投资人的钱形成了鲜明对比。马化腾表示:

2000年网络泡沫破灭之前,融资是一轮一轮的,大都想着赶紧花完钱再去融资,但当时我就不是这样想。做公司要对股东、对投资者负责任,所以现在看新兴公司花钱看不惯……

拿到投资后,以比较理性的态度去面对,也是令马化腾感到自豪的事情。马化腾在接受《全球通》采访时说道:

我们在拿到风险投资后,没有用来迁办公室,没有大肆做广告,没有烧过钱。提前做到了收支平衡,给整个企业提供了一个务实的风气。

利用融来的钱,马化腾将腾讯的硬件和带宽建设完善了一番。风险投资缓解了腾讯的资金压力,通过投资改善硬件条件。马化腾为腾讯公司买了200GB的IBM服务器。"当时放在桌上,心里别提有多美了。"马化腾回忆当时情景,还喜不自禁。条件改善后,马化腾有条不紊地开展了一系列业务,使QQ注册用户在几个月内翻了一番。根据全球互联网专业研究公司NetValue统计,在亚洲地区2000年12月份的互联网实体及网站排名中,腾讯网(Tencent)已跻身中国地区第六位。2000年,腾讯由于和广东移动合作以及推出更多的增值业务,公司终于赢利。

到了2000年的时候,随便走进一个网吧,聊天工具QQ跳动的企鹅已经成了流行,我没想到那么多人在网上争着和认识不认识的人聊天,好多人用QQ聊天是为了学习打字。

到2001年2月,腾讯QQ在线用户突破百万,在中国即时通信市场占有率超过90%。腾讯公司也为此组织全体员工到深圳附近的光明农场去滑

草。再之后，虽然屡破纪录，但再没有什么大型的内部庆祝活动，一是纪录破的太多，都麻木了；二是员工规模扩张的很快，组织起来也不方便。

直到今天，马化腾依然认为，当年的融资是对腾讯集团影响最大的三件事之一。马化腾在接受《中国计算机报》采访时说道：

我们能走到今天，其中有很多机遇的成分。其实，我们也尝试了很多，但最后还是觉得这个方向比较可行。

公司成立的时候，主要业务是拓展无线网络寻呼系统，QQ 只是一个副产品，而且我们开发这个副产品是希望把它卖掉赚些钱，但是在卖的过程中，我们发现 ISP 们都要求独家买断，价钱又很不合算，所以我们只能自己养着。但是要自己养着，有一个非常大的问题，就是资金，如果没有风险投资，QQ 真的有可能养不大。

* * * * * * * * * * *

（拿到风险投资）直接的损失是自己手上的股份变少了，其他的管理、经营和基本原则都没有什么大的变化。但是，没有风险投资就没有后面的成长，这才是关键问题，投资者得到回报是应该的。

可以说，风险投资对中国互联网的快速发展起到了决定性的作用。风险投资培育了互联网公司的种子，而资本市场则充当了孵化器。中国互联网是一个自己生长出来的行业，没有或很少政府投入，除了在早期 ICP 在海外上市问题上有过限制，也几乎没有什么政府干预。而互联网公司直接与海外风险投资和海外资本市场对接而产生的规范的公司治理结构，也使得这些公司成了最不用担心会出现接班人问题的中国企业。互联网所提供的，正是在中国双轨制的格局下一个难得的比较完整的市场经济的行业模板。

煎熬：合作并不总是一帆风顺

当马化腾融资成功之后，紧接着就到了互联网的冬天，在这个冬天里美国纳斯达克股市下跌了 51%。在 2001 年那个寒冷的冬天，搜狐和网易股价一度跌到冰点，在几美分上下徘徊，有要被 NASDAQ 摘牌的危险。搜狐的股票价格居然跌到过公司现金量已经超过以股票价格计算的公司价值，为此

搜狐 CEO 张朝阳还动用过自己的钱去买过搜狐的股票。张朝阳说:“我还可以用公司的现金回购股票,或者两股并一股、三股并一股。”其实,这也正是那场泡沫破灭之后中国互联网公司的尴尬而真实的处境。

网易 CEO 丁磊后来回忆说,“其实那段时间很迷茫,连卖掉网易的心都有过。不卖的原因也不是说我不卖,而是我们财务审计出了问题,人家不肯买了。”

融资上亿元人民币的瀛海威倒了,融资 5000 万美元的美商网倒了……许多互联网公司纷纷倒闭。

到了 2001 年春天,OICQ 突破 100 万的用户。OICQ 成长的很快,那段时间,马化腾总是感慨时间过得很快,一转眼就到了月底发工资的时间,当时基本没什么收入进来,看着融来的 220 万美元逐步花光。马化腾决定为正在成长中的腾讯寻找冬粮,尽管腾讯公司的账上还有 100 万美元。马化腾表示:

但我比较稳健,还是想(融资)多一点好,股东实力强一点好。

腾讯面临着二次融资的问题。正在马化腾希望投资商能够再次帮助公司渡过这段艰难时期的时候,IDG 和盈科数码却打算退出。这是因为当时腾讯一直都不能够赢利,而且还需要大量的资金去为快速增长的用户“买单”。

两家股东中,IDG 找人接盘的积极性要高一些,他们不断的找人,看有没有人愿意接手,因为他们是风险投资,他们主导找了好多家。

我愿意找更有实力的投资人,IDG 也愿意出售股权,但盈科数码不答应。

盈科数码一直有强烈的进入内地市场的企图,但当时盈科数码在做那场著名的与香港电讯的收购案,并没有多少现金,所以它们一直在评估腾讯的变现价值。另外,盈科数码还看中了腾讯的巨量互联网用户,盈科数码想过把这些用户与电影业结合,因此还专门请王牌导演王晶到深圳与腾讯公司谈,结果是可想而知。

要说煎熬,我创业最煎熬的就是这段时间,我不喜欢这样的拖延,可当时盈科不说买也不说卖,把我们晾在一边,等到最后终于定下来出售已经是



2001 年 6 月,那时候纳斯达克已经快崩盘了。

众多投资人来来去去,无一所终,还有一个很重要的原因是,马化腾坚持的"创始团队控股"原则。另一方面由于盈科数码和 IDG 都还在犹豫之中,新的买家若要进来,其局面可想而知。

事后,想起这次纠缠不清的融资,马化腾心有余悸道:"关键是要尽量搞清楚,每个投资者对公司发展是有益的还是阻碍的。"

马化腾在为《你拿什么吸引我——创业者必知的风投规则》这本书写的序言中,对这段融资经历的感悟作了这样的描述:

这是一个充满创业机遇的年代,越来越多有理想、有创意、有激情的年轻人为实现梦想而奔忙。创造理想的过程总是充满艰辛的,所幸的是,有了以风险投资为代表的专业投资群体,今天的创业者并不孤独。

有人说融资就像走向婚姻殿堂的过程,创业者和资本都在寻找自己的另一半。……作为中国最早一批互联网创业者,我也曾走过一条艰涩的创业和融资之路。在业界人士对腾讯的今天津津乐道之际,我们不曾忘记来自各方的支持和鼓励。在创业之初的艰难时期,对我们最重要的支持可能就是来自投资商了——实际上我一直认为应该把他们称为投资合作伙伴,因为他们要在前景并不明朗的时候,通过对创业企业家的信任,和企业并肩战斗在最前线。

1999 年,QQ 迎来了第一次注册用户剧增的浪潮,我们在深受鼓舞的同时,也承受着巨大的资金和技术压力。但在当时,我们还难以描绘出动听的创业故事;最困难的时候,我们甚至曾经考虑低价出售公司。所幸的是我们坚持了下来,并且拿到了第一笔风险投资。现在一些业界的朋友评论说,当时风险投资严重低估了腾讯的投资价值,然而在当时,就是这笔风险投资使腾讯能够撑下去买足够的服务器,继续为广大网友提供服务,也才会有今天的腾讯。

当然,如同婚姻一样,创业企业家与投资方的合作并不总是一帆风顺的,我们对于未来的看法并不总能保持一致。在这期间有旧的投资人的退出,也会有新资本的加入。

融资原则:不控股、不插手经营

当马化腾正在为进一步融资发愁的时候,一位神秘的美国人出现在腾讯的办公室内,网大为,MIH(米拉德国际控股集团公司)中国业务副总裁。

起源于南非的MIH绝非等闲之辈,其在纳斯达克和阿姆斯特丹证券交易所同时上市,主营业务是互动电视和收费电视,当时年营业额约2.5亿美元,市值40多亿美元,是个实实在在的传媒巨头。

当时,MIH希望在中国找一家合作伙伴,借此进入中国市场,所以网大为便开始留意中国的互联网企业。有一天,网大为突然有一个突破性的发现,发现全中国的互联网都是通过QQ连接起来的,这可能是互联网上最核心的资源。所以网大为非常想认识这家公司的老板,找他谈一谈投资并购的事情。可是刚接触腾讯的时候,网大为发现这个小公司的老板在网站首页上没有写手机号码,没有电子邮件,只有一个QQ的号码,感觉特别过分。而且网大为经常找不到这个老板,为了找他,网大为必须装这个软件,当时网大为并不熟悉QQ,很害怕有病毒在里面。

2000年6月,网大为还是给马化腾打了一个电话。网大为印象很深地记得,在他介绍自己公司的时候,腾讯的几位创始人笑了,并直接指出了网大为公司存在的问题。他们很清楚自己的目标是什么,自己需要什么。

就这样,因为网大为的投资眼光,帮助MIH和腾讯结缘。2001年,MIH从盈科手中购得20%腾讯股权的同时,还从IDG手中收购了腾讯控股13%的股份。但是显然,一旦看清了腾讯的成长潜力,MIH不甘仅仅成为一个参股投资的角色。2002年6月,腾讯控股其他主要创始人又将自己持有的13.5%的股份出让给MIH,腾讯的股权结构由此变为创业者占46.3%、MIH占46.5%、IDG占7.2%。

但在持股比例和公司经营管理的界定上,MIH与腾讯创业团队显然经过一番良好的协商,在MIH短暂控股时期,腾讯控股的具体经营管理主要还是由马化腾等主要创办人负责,MIH方面派出的两名非执行董事并不负责腾讯控股的具体事务。马化腾曾表示:

钱不是白拿的,腾讯固执地坚持一个原则:不能控股;不能插手经营,就不能随便要人家的钱,要自己一步步想明白了,再慢慢自己滚大。



联想董事长柳传志曾这样说道："从理论上讲，资本似乎永远都应该代表企业的长期利益，但实际上确实有资本本身并不代表企业长期利益的情况。这类情况的第一种表现是资本本身站的角度就不够高。比如，现在在中国香港股市和美国股市上，有很多基金经理现在自身都处于动荡的状态。所以可以理解，经常他们给出的意见不一定是从企业的长期利益来考虑的。

"第二种表现是资本没这个水平。最典型的案例，是AT&T的总裁在1999年至2000年间被董事会炒掉，可是，今天AT&T的很多股东都认为当初炒错了。这位总裁当初坚持认为，AT&T一定要稳步前进，不能盲目追风不切实际地扩大。但是，当时周围已经有许多公司做了追求'市梦率'增加而非市盈率增加的行为，引起股票上涨，也引起当时大部分AT&T股东们的着急。情急之下换帅，结果使AT&T也义无反顾地加入追逐'市梦率'的大军。"

此外，还有一种投资者与管理者之间的矛盾，那就是有些企业的管理者他想让企业向长远发展，但是他的股份不够大，做不到。

正是因为马化腾当时坚持了管理团队控股从而避免了很多麻烦，这也体现了马化腾作为一名战略管理者的远虑。

MIH带来的稳定的股权结构，最终也被马化腾总结为腾讯成功的重要因素之一。这次融资之后，最初为了给MIH和腾讯牵线的网大为也加入了腾讯。

马化腾对这段融资经历有这样的感悟：

2001年，新投资合作伙伴(MIH)的介入为腾讯带来了较为稳定的发展环境，并且和我们一起走到今天。

在腾讯的成长过程中，我有一个非常重要的体会是，创业者寻找投资伙伴时应该考虑的并不仅是资本。实际上，投资方能帮到创业者的绝不仅仅是钱。尤其是有经验的投资商，他们对行业都有着深刻的理解与洞察，同时也拥有深厚的行业资源，除此之外，更重要的还有投资人对创业企业整个团队和经营模式的信任、鼓励以及对未来风险共担的责任。这些对于创业者来说才是真正弥足珍贵的元素。

相反，如果投资商不能理解行业的前景，对创业团队缺乏信心，那么其所持有的股份反而可能成为企业在快速发展阶段业务纵深拓展的障碍。不

少创业企业都是在最紧要的关头被风投抛弃,功亏一篑。因此,在投资方考察企业发展前景的同时,创业者也应该对投资方进行考察,了解其行业背景,是否能够成为企业真正需要的战略合作伙伴。

另一方面,风险投资向创业企业投入资金固然是为了获利,但“退出”只是兑现投资收益的方式之一,并非唯一途径。如同大家看到的一样,在2001年进入腾讯的投资合作伙伴和我们结成战略投资关系,经历风风雨雨,至今仍然和我们在一起并肩战斗。就这一点来说,我认为,投资商未必只是创业企业发展里程中的过客,如果企业有良好的赢利模式和成长空间,他们会乐于与之长期合作。毕竟,与一个已经证明有效的商业模式合作共赢,较之重新评估、考察一个新的创业企业风险要小得多。所以这类风投随着企业的成长壮大逐渐变成战略投资者,并且能与企业家一起打造百年老店。

至于马化腾是否会受到来自资本市场的压力,从而迫使腾讯放弃一些投入型的项目而满足毛利更高的项目?马化腾答道:“会,往往人家都会迫使你的,你解释不好没有道理,人家当然会质疑你了。太高了回落怎么办?受不了的。”

上市:给老虎插上翅膀

从2001年至2003年,腾讯的规模和利润都呈现几何级的增长。2003年8月,腾讯创业团队将IDG所持剩余股权悉数购回,并从MIH手中回购少量股权,经过股权结构的重新调整,最终完成了上市前MIH与创业团队分别持股50%的股权结构。

分析一下腾讯2003年的财务报表,我们发现腾讯其实并不缺钱。而公开资料显示,2004年第一季赢利1.073亿元,比2003年同期增长87%。然而,着眼于短期获利的风投,难以成为多元化业务稳定的融资渠道,于是马化腾开始酝酿上市融资。

经过一番积极筹谋,2004年6月7日,腾讯控股有限公司(700.HK)以中国内地最大的即时通信产品QQ服务供应商的身份在中国香港创业板正式公开招股,正式向海外投资者发售4.2亿股股票。这一消息在中国互联网界引起了巨大震动,腾讯上市之前滴水不漏的保密工作也令诸多投资机构和媒体在消息面前措手不及。



随着腾讯控股在香港联合交易所正式挂牌交易,发行价每股3.70港元,当即腾讯就拥有了62.2亿港元的产值。上市当天,腾讯股价最高曾经达到4.625港元,较招股价上升25%;收盘价为4.15港元,较开盘价升幅为12.16%,共成交19.47亿港元。

即便是按每股3.70港元的发行价计算,腾讯拥有62.2亿港元的市值(腾讯最高股价超过70港元,市值突破1100亿港元)。通过上市,腾讯造就了5个亿万富翁,7个千万富翁。

通过上市,马化腾募集了2亿美元,合计15.5亿港元。马化腾一想到1998年自己和另外一位股东在深圳创办深圳腾讯计算机系统有限公司的窘迫情景时,就格外珍惜这次来之不易的机会。马化腾表示:

募集来的2亿美元对于腾讯来说,就像给老虎插上翅膀!

至于选择上市的地点,马化腾也显得与众不同。仅2000年一年,新浪、搜狐、网易先后登陆纳斯达克。出人意料的是,腾讯2004年6月16日上市,选择在与深圳一河之隔的香港。

至于为什么不在纳斯达克这个中国网络公司普遍选择的地方上市。马化腾表示,香港股市的要求要比纳斯达克严格,只有腾讯上市时连续3年实现赢利,有资格在香港上市,其他中国互联网公司都没资格,只能去美国扎堆。并且,马化腾表示:

腾讯要坚持本土发展。

马化腾在对比腾讯上市前后时也表示说:

尽管上市后公司还面临着一些管理和架构协调的问题,但公司运作变得更加正规化,同时对企业的规模化和业务发展有了更强的管制与透明度。而不上市,企业的后续发展则可能动力不足,缺乏后劲。

上市之后,马化腾还面临着一个员工激励的问题。2008年,马化腾在接受《北京青年周刊》采访时回忆道:

(腾讯上市)对腾讯所有员工、我们创始人、股东都非常重要。第一是融资,第二是提高形象,第三是股份流通和期权,有期权这种长期激励手段可以用。对吸引人才,特别是高端人才来说很重要。对我个人来说也很重要,如同完成一个历史阶段。

很多互联网公司,由于较早地实现了上市,但都遇到了这样一个问题:最早的一批员工因为股票等获益非常丰厚,导致后来工作动力不足。而后进来的人,即使努力工作,在收入上也不能与持有股权的员工相提并论,同样会丧失工作的动力。腾讯同样遇到了这样的问题。2009 年 6 月,马化腾在接受《21 世纪经济报道》采访时说道:

我们的"老人"(老员工)分两类,一类是真正没有动力了,一般的激励,激励不了他了。没办法,他想自己出去创业。有一些仍然保持很强的动力,他还能成长,就是说不需要你激励,他就为了兴趣,为了成长。如果是第一种情况,这没办法。

那后续的新的人慢慢浮现出来了,也的确失去了第一次这样的机遇(股权激励)。但是这个世界也是公平的,如果在这个公司待得越长,激励每年就会逐渐追上,不能说完全追上原来早期的人的水平。但是至少可以让他跟同行来比要体现出他的优势,在高速成长的企业发挥重要作用的关键人才,激励要跟上,这是我们的逻辑。

在腾讯上市之后的几年时间里,腾讯公司一直坚持进行股权激励。2007 年 12 月,腾讯发布股权激励计划,根据该计划,股份将由独立受托人购入,成本由腾讯支付,计划由采纳日期 2007 年 12 月 13 日起生效,有效期为十年。该计划规定,董事会授出的股份总数将限制在已发行股本的 2%(约为 0.35 亿股股份)。而向奖励个人授出的股份最高不超过该发行股本的 1%(约为 0.17 亿股股份)。

2008 年 8 月 29 日,腾讯董事会决议向 184 位员工授出 101.605 万股新股作为奖励股份,进行股权激励计划是为更好利用公司资源,吸引和挽留发展所需人才。

2009 年 7 月 10 日,腾讯董事会已经决议进行一项大规模的股权奖励计划——将授出 818.1180 万股股份,奖励共计 1250 名员工。此次股权激励可

谓大手笔。马化腾在接受《21 世纪经济报道》采访时说道：

部分早期员工由于过早的聚集了相当的财富，确实存在动力不足的问题。对后续员工进行有效的激励，保持未来高速增长的关键，是腾讯此次实施股权激励的目的。



第五章 正现金流：终于实现赢利

我们也在积极地去寻找赢利的方式，当时也有一些成绩，最初第一个还是靠无线增值业务，主要还是移动 QQ 成为我们的主要收入。

这样授权（给东利行）出去，虽然要损失掉一部分利润，但是这可以使我们把主要精力放在 QQ 系统的完善上。而且，我们对于玩具这样的行业并不熟悉，（授权）这种方式可以使我们规避掉跨行业的风险。

在美国的环境中，任何互联网上的应用都是按广告模式收费的，在中国没有几年甚至十几年做不到。韩国不一样，韩国的增值服务非常发达。你必须要实事求是学习人家。



“注册收费风波”

如今的国人,只要打开电脑,就会习惯性地在第一时间登录 QQ。说来也是,QQ 实在太方便了,可以在线聊天不说,在线传送文件以及离线传送文件也真是解决了很大的问题,当然还有 QQ 邮箱,亦是便捷无比。以及其后来开发的诸如 QQ 音乐、游戏、农场等都有着对其依赖性很强的大批用户。但假如有一天,QQ 收费,你还会用吗。2001 年的时候,很多需要新注册 QQ 的用户就面对着这样的问题。

随着 2000 年纳斯达克股市的崩盘,紧接着全球互联网产业进入了“严冬”,“多米诺骨牌”效应带动 IT 产业整体下滑,市场一片低迷。此时,如何赢利,成了马化腾们不得不考虑的问题。

而互联网公司要想赢利,就得面对这样一个问题。由于在传统的经济现象中,边际效益一般都是递减的。而在互联网领域,边际效益将在一个漫长的区域内为零。只有熬到“临界点”,边际效益才突现戏剧性的暴增。到了 2001 年中期,腾讯的新增注册量更是达到每天 90 万人以上,使腾讯公司不堪负荷。无奈之下,腾讯开始对用户注册实施控制。

2001 年 2 月起,腾讯开始对用户注册进行限制,并逐月减少,直到用户几乎不可能注册到。但每日的新注册用户仍然高达 39 万人。那个阶段腾讯公司每个月的费用开支在 200 万元左右,其中仅增加设备的费用便占了其中的 3/4,形势相当严峻。2002 年 3 月,腾讯又推出“QQ 行靓号地带”的业务,开始出售 QQ 号码;为控制 QQ 用户飞速增长,2002 年 9 月 QQ 行号码正式登场,每月收费 2 元,免费号码和一次性号码申请被逐步停止。“全员”收费以



“增员”收费的最终面貌出现；11月，QQ发出法律警告函，封杀憨卖电子网站从事买卖QQ号码的行为；2002年底，免费号码和一次申请（付费）长期使用号码基本停止发放，QQ主打每月2元租用费的QQ行号码。

网民对腾讯的做法很是伤心和恼火。有网友说，我们已经容忍了腾讯弹出式广告条和窗口闪烁的广告，现在又用这种做法来增加收入，事先也未有任何通知，实在是太不光明磊落了。

2001年7月底，一篇由网友写的匿名文章《腾讯QQ，你做得太绝了》率先向腾讯发难。该文由于深刻表达了用户的心声，被广泛转载，随即引发了腾讯和媒体的口水战。文章中写道：

“如果你在最近一个星期要注册QQ新号码，你将不断得到一个失望的结果——‘服务器拒绝注册请重新申请’。其实你就甭白费力气了，压根就重新申请不了，因为腾讯最近推出了168声讯台和手机注册。

“腾讯对此的说法是：由于服务器太忙，在早上8:00到凌晨2:00这一时间段内可能通过网络注册不了新用户。笔者分别在上午9点、下午3点、晚上11点及凌晨3点试验注册腾讯新号码，结果都是——‘服务器拒绝注册请重新申请’，并且这个结果是很快显示出来，绝对不像是服务器太忙，否则会有较长时间的延时才显示结果。

“笔者同时拨打了腾讯公布的16899168语音台，在冗长的提示后，笔者用笔记下一个QQ号码和初始密码，大概用时2分钟，也就是说，我用了1.6元才得到一个QQ号码。

“如果猜测没错的话，腾讯可能已经关闭了其网络免费注册申请新号码的服务，否则没有人会使用需要付费并且非常麻烦的电话及手机来注册QQ号码。以后用户要申请新的QQ号码，恐怕也只能通过168声讯台和手机进行注册，通过互联网免费的在线注册恐怕得到的结果永远是服务器拒绝注册。目前，拨打168声讯台的费用是0.8元/分钟，通过手机发短信息注册的收费在目前优惠期内是0.5元/分钟，在优惠期以外是1元/分钟。

……

“可以想象出，在用户无数次注册失败后，只能掏钱打电话或者手机注册新号码的无奈。用户现在没有其他选择，因为他们的朋友都是用QQ，而没有别的在线即时通信方式，所以对大多数新用户来说，还是会咬咬牙付这么一块钱来注册新号码的。假设大家还有另外一种在线即时通信方式，就像人们平均拥有2.6个邮箱一样，腾讯的收费注册是绝对吸引不到新用

户的。”

网民对QQ收费不支持,媒体对此也是口诛笔伐。2001年8月20日的《精品购物指南》发表了一篇名为《要学邮箱注册收费,腾讯上演东施效颦》的文章,引发了腾讯和该媒体的口水战。8月22日,腾讯就《腾讯上演东施效颦》一文作出质疑,并发表声明。

腾讯的反驳还是有理有据的,腾讯限制注册是因为有的网友一个人注册多个QQ号,确实占用了太多的资源,是对有限资源的巨大浪费。并且腾讯也很克制,提出双方不要抱有成见,求得一个合作双赢的局面。腾讯的声明发表后,媒体方面也保持了克制,认识到有些地方确实是误解腾讯的初衷了。

然而,无论来自媒体或者用户的声音如何激烈,QQ的收费计划始终都在进行。作为一个企业,腾讯似乎有权进行任何单方面的改革,而用户的权利只限于“承认”或“退出”的选择。

2002年5月网上开始风传QQ即将全员收费,7月马化腾接受电话采访时表示,对新注册用户收费。马化腾表示:

当然同时也会保证一部分的免费和一次性的号源。一些比较好的靓号,需要花10元/月的会员才能有机会选择。

以上对老用户都没有任何影响,相反会不断投资提供新功能如Video-QQ、RichMsg、Emoticon甚至TCP穿透防火墙,和BQQ互联等功能给所有免费的已有用户群,总之我们绝对保障目前QQ用户的权益,不会强制收费。收费只是对新用户,多一些选择而已,当然免费号码和一次性号码会逐步紧俏,所以要申请的就尽快了。比如现在5位在靓号地带里很快就放完了,现在已限量放,6位的过一段时间也差不多了,也会限量了。

收费的计划还早,QQ行普通的2元号码到9月才开始,免费3个月,年底才需要继费。当然传统免费申请(避免同一IP反复申请的)和一次1元申请的号码(通过手机和168和QQ卡)肯定还会有,但会限量发放。这些服务对老用户完全没有影响,老用户只会享受更好的功能而绝对不会被强迫收费的。其实正因为有了收费服务(其实一直都存在),我们才有资金对现有的QQ用户提供更好的免费服务。

马化腾称其实QQ一直在采取收费的发展策略,比如前面的手机注册,



包括当天的用户限量注册等。针对新的注册用户,腾讯会增加一些相应服务,比如更好的密码保护服务等。马化腾还表示,在推出收费用户注册的同时,QQ 还会继续保留"免费用户"的注册申请,并且该项注册可能更多的针对"海外的用户"。而在此之前,腾讯 QQ 的新用户注册采取了当天限量方式,除此外,用户只有选择另外的两种付费注册形式(手机注册和电话注册)。

2002 年底,免费号码和一次申请(付费)长期使用号码基本停止发放,QQ 主打每月 2 元租用费的 QQ 行号码。

有国内某 IT 网站关于 QQ 收费做了一个调查,调查结果显示大概有 81% 的用户考虑(如果 QQ 收费将)转向其他的即时通信工具,由此不难肯定,如果 QQ 采取全员收费的话,将会极大地造成用户的流失。

在腾讯收费的期间,朗玛 UC 取得了在线 22 万人的成绩。与以前那些只有几千人在线的对手相比,这个新对手,更强大,更有生命力,发展速度更快,更有威胁。马化腾已嗅到危险的气息,并很快改变了策略。

下一步 QQ 要强化休闲娱乐功能,同时坚持免费放号。

2003 年 6 月,腾讯公司借助为了庆祝移动 QQ 三周岁生日的时机宣布,新开通移动 QQ 的用户,可以获得免费长期使用 QQ 号码(无须支付任何包月费用)一个;再次打开长期使用号码发放之门。2003 年 8 月 QQ 重新开放免费注册,但规定连续 7 天不登录收回。一周后更改为一月不登录收回号码。之后又改为三个月不登录回收。之后又改成只针对恶意注册或者长期不登录的 QQ 号码。这是因为马化腾意识到靠注册收费获得的微薄收入远远小于由于收费导致的市场份额丢失。可以说腾讯的这场收费活动开始得"轰轰烈烈",结束的悄无声息。

通过这次风波,使马化腾进一步强化了自己的商业模式,2010 年 5 月,马化腾表示:

腾讯的商业模式和很多企业不一样,主要思路是提供大量免费的服务,腾讯现有高达 5 亿活跃账户,覆盖了中国超过 2.5 亿的网民。通过免费的服务来开发出增值服务,是腾讯 80% 的收入来源。这个商业模式在全球来看也是独一无二的。

这个模式被中国社会科学院信息化研究中心秘书长姜奇平总结为“马化腾法则”。这一法则的秘密在于,它把服务区分为两层——基础业务和增值业务,要求基础业务开放,而增值业务多样化。巨人网络是这样,盛大是这样,阿里巴巴也是这样。基础业务的开放,要求平台免费。从 2002 年的 Q 币收费风波可以看出,马化腾并不是一开始就有区分两层业务的意识,也不是一开始就有明确的基础业务开放的意识。他是在试错中发现这条规律的。通过这次收费风波,马化腾意识到,QQ 不是“摇钱树”,充其量只不过是种植“摇钱树”的土壤。

移动梦网:成就正现金流

提到“移动梦网”就不得不提到 SP。SP(SP 是 Service Provider,服务提供商的缩写)指移动互联网服务内容应用服务的直接提供者,负责根据用户的要求开发和提供适合手机用户使用的服务。SP 业务也就是移动增值业务。从企业业务开展的角度来看,目前 SP 可以分成三大类:

门户型 SP 就是由门户网站提供的短信服务。主要是一些门户网站,其短信服务的内容主要有铃声、图片、文字传情、新闻、游戏等;

专业型 SP 是以短信作为主业的公司。从提供的服务品种来看,专业型 SP 和门户型 SP 几乎完全重合。但从具体的业务来看,专业型 SP 的优势在于需要不断创新的技术性、创意性服务;

专项型 SP 的代表是腾讯公司。腾讯和其他的短信服务商不同,没有常见的图片、铃声、游戏等业务,只专注于自己具有垄断优势的 QQ 衍生短信服务。

2000 年 8 月,当许多门户网站们还未从网络股泡沫破灭的空难中清醒过来时,马化腾就已和广东移动草签了合作协议,通过网络与移动的互通,使 QQ 用户能和广东地区的移动用户通过移动 QQ 和手机短信,随时随地实现信息互通。

当 2001 年 4 月中国移动方面决定开始与 SP 们真正结算收入时,QQ 已经积累了大半年的经验了。“移动梦网创业计划”可以说是解了马化腾的燃眉之急。在与众多内容服务商的竞争中,腾讯“移动 QQ”力拔头筹。“移动 QQ”服务的功能是利用移动通信运营公司的 GSM SMS 和 WAP 系统与腾讯的 QQ 系统互联,使移动电话用户可以直接和 QQ 用户进行短讯通信的一种



服务。“移动 QQ”也是互联网史上第一个 3G 产品。

移动梦网通过手机代收费的“二八分账”协议(运营商分二成、SP 分八成),提供了一种新的可能性。直至 2000 年 4 月,QQ 的注册用户已经突破了 500 万大关,5 月,同时在线人数超过十万,6 月,注册人数便已过千万,同时,移动 QQ 进入了联通的“移动新生活”。

拜移动通信产业发展所赐,也得益于身处中国南部富饶的广东省,马化腾利用广东高度发达的移动通信技术,提供“无线 QQ”,并凭借良好的收费机制而日进斗金。到 2001 年,腾讯已经和全国所有省市的运营商建立了合作关系。

到 2001 年 7 月,腾讯就实现了正现金流,到 2001 年底,腾讯实现了 1022 万元人民币的纯利润。而在这一年,三大门户也因为与移动的分成业务从互联网的冬天中缓过神来。

马化腾表示:

最初第一个(赢利方式)还是靠无线增值业务,主要还是移动 QQ 成为我们的主要收入。那时候受很多的制约,梦网还没有出来,我们在梦网之前努力去做,但是要收到费用还必须要梦网的机制才能收到,我不知道什么时候落实,进度多快? 肯定会担心资金链断,那时候比较着急。

最初在推出“移动梦网”服务时,中国移动压根就没想过,这一创新性的手机互联网服务会挽救一批互联网公司,到 2001 年底,已有 500 多家的无线应用服务提供商加入。可以说,中国互联网的第一桶金就是基于“移动梦网”的 SP 业务。

例如,2002 年 1—3 月,搜狐短信收入从 10 万元增至 100 万元,这家上市互联网门户终于看到了赢利的曙光,“互联网免费”的概念深入中国网民,想从互联网资讯、邮箱、搜索获得收入似乎是“蜀道难,难于上青天”。其他几家也没闲着,新浪、网易也干着同样的事。这促成周云帆与杨宁离职搜狐,创办提供移动通信增值服务的空中网,这家网站在获得彩信牌照后很快也登陆纳斯达克。

腾讯从推出移动 QQ 的第一天起就在不断地改进该服务的用户体验。2002 年 11 月,第三届西湖论剑大会上,应邀参加会议的马化腾在回答移动 QQ 的发展前景时说:

腾讯公司刚刚和中国移动公司同步推出了彩信服务，可以把彩色、动感的QQ形象发送到手机上，以后腾讯公司还将继续推出更加富有特色的服务，使得手机就是电脑，沟通方式更加多样化。

在短信与移动QQ业务上，腾讯成了移动梦网的骨干力量，在移动梦网中的份额最高时占到7成。

2003年，马化腾表示：

从无线业务发展的这几年来说，腾讯在无线业务及其增值服务上面已经找到一个良好的模式。通过不断摸索和改善，目前我们的无线业务拥有通信类，娱乐下载类，交友类，游戏类与语音类等五大类二十多种业务。而且动感地带品牌推出，使我们的无线数据业务又上了一个新台阶。

由于无线增值业务发展尚不规范，同时受到运营商的控制比较明显，为了避免可能出现的行业风险，腾讯曾经一度刻意压制过无线业务的发展。腾讯移动及通信增值服务部分的收入占总收入的比例2002年为75.6%，2003年为63.6%，到2009年前三月，这一比例稳步下降到55.5%。从这一点上看，马化腾表现出了非同一般的远见。

比例的下降是因为电信运营商的监管越来越严厉。从2004年起，电信运营商针对无线增值业务领域出现的各种不规范行为，开始推出各种监管机制，各大互联网企业的无线增值业务大受影响，腾讯也不例外。在跟中国的电信运营商合作的过程中，不管腾讯怎么强大，他毕竟是没有太多话语权的“乙方”。搜狐也曾面对这种尴尬，张朝阳在接受了中国移动的罚款后，不得不表示“将不断和中国移动进行沟通”。

马化腾很快就认识到了SP是个强庄游戏，靠天吃饭很难有大成就。虽然马化腾没放弃无线增值业务领域，但他明显已不把该领域作为其核心战略型业务，腾讯开始从“纯SP”的定位中脱身。很早之前，马化腾就已意识到：

移动业务只能体现我们核心价值的周边部分，基于PC的增值服务才是我们的核心价值。

* * * * * * * * * * * *

2001、2002年的时候，基本上只有无线增值业务是最大的，很单一。其他的都是成本支出，包括我们的QQ平台等都是成本。那个时候我们就要考虑下一个增长点是什么？当时我们已经开始初步做一些，像互联网增值应用，开始尝试向会员收费，但是量很小。

移动QQ为腾讯带来了丰厚的利润，曾几乎占了整个公司赢利收入的半壁江山，而中国移动利用移动QQ也提升了其数据增值业务。然而，随着向"移动信息专家"的转型，中国移动开发出目前的飞信业务。2006年，飞信的技术日趋成熟，但由于缺少用户基础，中国移动希望飞信能和移动QQ的几百万用户实现互联互通。

已经占据移动IM市场60%份额的腾讯，并不愿意与别人分享其700万的移动QQ用户。然而，2006年12月29日，在中国移动即将终止与所有从事无线IM业务的SP合作的最后一天，腾讯突然在香港宣布将与中国移动合作开发飞信QQ，并将其移动QQ用户过渡至飞信平台，而其与中国移动的相关协议也将延长半年。拥有700多万用户的移动QQ从2000年推出到2006年底退出历史舞台，共走过7个年头。

到2008年飞信QQ的用户突破千万，中国移动为了继续保持用户增长和服务体验，计划在合约到期后继续和腾讯续约，但分成比例要变成"五五分成"。可以看出，飞信发展越来越快，中国移动对移动IM的收入有着越来越强的掌控欲望和能力，所以腾讯调转枪头，不会跟中国移动去争太多IM收入，而是开拓其他引申出的收入。

事实上，在中国移动推出飞信后不久，腾讯随后推出了基于IP技术的手机QQ。在手机上装一个QQ软件，就可以在手机上通过GPRS网络使用QQ服务。腾讯主要通过手机QQ产生别的收入，其中游戏收入是最大一部分。

品牌授权：最省心的赢利渠道

品牌授权（Brand Licensing），简要地说，就是"我把品牌给你，赚钱两家分成"的商业合作模式。对于众多中国的成长型企业而言，运用知名品牌授权带动自创品牌的发展，是一条品牌运作的捷径。在国外，以娱乐巨头——迪士尼公司为例，全世界为其生产品牌授权产品的厂家已达3000多家，从价值2万美元的手表到一张简单的小卡片，产品种类应有尽有。在美国，品牌

授权已达到1050亿美元规模,卡通产品授权达到600亿美金。

创业初期,米老鼠、史努比、樱桃小丸子、Hello Kitty等形象也早已产品化。QQ庞大而忠实的用户基础是其进行品牌延伸的最大优势。并且,QQ的用户群主要集中在15至30岁之间的年轻人,尤以20岁上下为最多,这些人对流行时尚产品的购买能力是最强的,因此,腾讯公司进行品牌授权也成为了一个必然趋势,当然也有其他偶然的因素存在。

在一次高交会中,腾讯公司员工尝试做了些企鹅公仔储钱罐来推广企业形象,没想到很受欢迎。马化腾说:

实际上是我们的用户启发了我们,如果在创业的时候没有设计成这样一只企鹅的形象,也许就没有(品牌授权)这个业务了。

* * * * * * * * * * * *

当初并没想到要利用这个小企鹅,是广州一家企业主动找上门,而且他们很有诚意啊,一来就先扔给你几十万。

马化腾所说的这家企业就是东利行。成立初期,东利行只是一家单纯从事外贸加工的公司,主要为Hello Kitty以及迪士尼卡通提供毛料加工业务。东利行通过为腾讯设计QQ卡通形象,预测到QQ成为中国流行文化的可能。为独家获得QQ企鹅的衍生商品开发权,东利行拿出了诚意。

从此人们眼里,多了许多企鹅的形象。马化腾说:

这样既能帮我们推广,又能收到授权的费用。

2000年12月,腾讯公司与东利行签约,经腾讯授权,由广州市东利行服装辅料有限公司独家代理开发QQ商标和标志的产品。腾讯获得了10%的代理费。马化腾看上去很满意,“Hello Kitty才收5%呢!”

东利行在获得QQ卡通形象的设计授权后,马上组建由专业卡通设计师组成的团队,对QQ卡通进行了精心的研究、设计。2001年10月5日,第一家“Q-GEN”专卖店在广州开业,专门出售QQ品牌的服装、玩具、手表等产品。

对于QQ的声音及形象,网上流传过很多版本,后来马化腾在腾讯内网上发表了一个帖子,谈QQ企鹅的由来。马化腾写道:



原先并没有按"鸽子"设计过,这是误传了。当时是我让美工 Koke 找些动物/植物来设计,尝试了好几个方案,主要是受限于 16×16 点像的表达,最后才定了企鹅(写实版),和 linux 的有些像(写实的企鹅样子都是类似的,且 linux 的企鹅是坐着的)。当时在传呼机和企鹅之间犹豫,因为第一个版本企鹅不算太好看,但最后放到网上让用户选时,企鹅的得票率开始低于传呼机,但过几天后就开始追上了,且又补了几个用企鹅做的可爱动画 gif(如企鹅走路摔倒滑行等)。老用户开始怀旧,但新增用户没有包袱则选择企鹅了。就这么定下来了。

胖企鹅的来由。应该说和陶瓷公仔关系不算大,的确做了第一批写实版之后再做时让厂家加胖一些(否则怎么叫储钱罐),但仍然没有太大的变化。真正变化是在请了东利行帮我们重新设计时,东利行自己想出来的,包括红围巾。之后我们就按这个版本包括 QQ 名称进行大包围,注册所有类别商标了(包括汽车类,当时还未出奇瑞 QQ)。

至于 QQ 对话时响起的"滴滴"声,则是马化腾亲自从他当时使用的摩托罗拉传呼机上录下来的。

授权之后曾有几个月,QQ 的系统广播连续播出这样的消息,意思是腾讯公司已推出各种 QQ 小玩具,可在全国各个网吧购买。

谈到授权广州东利行公司生产 QQ 系列如企鹅背包、QQ 服装、QQ 相架等产品时,马化腾说:

这样授权出去,虽然要损失掉一部分利润,但是这可以使我们把主要精力放在 QQ 系统的完善上。而且,我们对于玩具这样的行业并不熟悉,这种方式可以使我们规避掉跨行业的风险。

从 2000 年至今,东利行和腾讯紧密合作,通过 QQFLASH 等卡通建设、线上业务的推广、线下品牌/产品的推广这三部分的投入,形成一个 1+1+1>3 的良性循环,最终确立了一个成熟、可行的 QQ 三赢模式。2005 年,马化腾在接受媒体采访时说道:

我们很早就尝试了与线下的商家进行合作,也是目前唯一的一家网络公司有线上有线下的业务,我们做了很多的授权,建立了几百家专卖店。这

些对整体的品牌都是非常好的推广。

线上线下的QQ形象传播,有了一个叠加作用,从此OICQ(以及后来的QQ)和小企鹅终于成为了一种文化。

今天的QQ品牌已经成为了中国互联网界最有价值的品牌,并且名列中国最有价值品牌之列。自腾讯将QQ外包给东利行之后,马化腾似乎也从中得到了一些启示。随着腾讯品牌的不断提升,在实践过程中腾讯向传统行业进行品牌扩张的体系不断完善,目前腾讯QQ的品牌授权招商有着极为完善的一整套体系。腾讯将QQ品牌授权给一家广告公司代理和管理。

腾讯的品牌授权包括四种模式:

商品形象版权的授权——向被授权商提供形象版权;

促销授权——被授权商可以运用商标、人物及造型图案,与自己的促销活动结合,规划赠品,促进公司产品销售;

主题授权——被授权商可运用商标、人物及造型图案为主题,策划并经营主题项目,比如生产玩具、文具、服装等产品;

通路(渠道)授权和特许加盟。

东利行得到腾讯授权开设QQ衍生产品专卖店Q-GEN。至今Q-GEN已经有200家,遍布全国主要大中城市,经营1000多种QQ卡通衍生产品。

很多国际国内的知名企业都与腾讯开展了广泛的合作,在自己的产品或活动中使用了QQ品牌。通过QQ品牌的拉动,被授权公司能够节省几乎一半的广告费用。同时,QQ还是一个推广的平台,可以在QQ的页面内做广告和推广。

还有许多娱乐公司、出版社找腾讯谈合作,计划都很宏大,也很吸引人,但马化腾觉得超越了腾讯的能力范围,都拒绝掉了。对此,马化腾的解释是:

相关多元化的问题,就是这个"度"怎么把握,我们曾把我们QQ品牌授权给广东一家公司来发展线下的产品,包括服装和各种各样的商品,用QQ和企鹅的商标来进行授权,而且他们发展得非常好,这也是第一个这样的CASE(案例),就是从线上到线下进行传播,并且是可持续赢利的尝试。但是对腾讯来说是线上LIVE(生活)的其他人对这方面并没有很多的经验,所以我们在这方面始终保持授权合作来发展,而不是自己去进入,这也是有所



为有所不为的判断。

虚拟商品增值服务

据国外媒体报道，依靠出售虚拟商品就能获得10亿美元收入的完美商业模式似乎是书本上的传说，但马化腾在中国做到了。

腾讯目前的重要赢利模式"QQ秀"，原本是网易丁磊最先在国内采用，却因为缺乏像腾讯那样的用户基础而搁置，马化腾也戏称好友丁磊是，"井打到一半，没出水就跑了。"

2002年的一天，腾讯产品经理许良在韩国考察时发现一个名叫Avatar的游戏在当地的一个网站很受欢迎。许良看到的这个韩国网站叫赛我网。在这个游戏中，用户可以根据自己的喜好，更换虚拟角色的造型，如发型、服饰、表情、场景等，而这些造型都需要付费购买。许良立刻想到，可以将虚拟形象引入QQ，让QQ用户通过虚拟形象传递信息。这种服务被称为Avatar，Avatar一词源自印度梵语，本意是指"分身、化身"，在网络上Avatar成为虚拟形象的代名词。Avatar这个词语也是大热的电影《阿凡达》的名字。可以说，你现在用的QQ秀就是你的阿凡达。用户可以根据自己的喜好，更换虚拟角色的造型，如发型、服饰、表情、场景等。而这些发型、服饰和礼品，一般是需要付费获得虚拟货币后购买的。

QQ秀这样的服务让很多的用户觉得是一种情感的寄托，很多时候它是代表了自己希望在别人眼中的形象。这已经不简简单单是卖一件虚拟衣服，其实我们更多的是在卖情感的寄托。

当初QQ秀项目在腾讯内部的审批过关时，全体高层曾对一个长达80多页、逻辑缜密的PPT进行了详细讨论。

马化腾不会盲目跟风，更不会无端创新。他选择的是学习最佳案例，然后再超越他们。

为了活下去，腾讯向外寻求借鉴时，从未拘泥于热门概念频出的美国市场，而是对各种可能性都进行了尝试。结果是，韩国成为了其长期稳定的学习对象。对此，马化腾的解释是：

在美国的环境中，任何互联网上的应用都是按广告模式收费的，在中国没有几年甚至十几年做不到。韩国不一样，韩国的增值服务非常发达。你

必须要实事求是学习人家。

* * * * * * * * * * * * * * * * * *

腾讯在很多方面,好像都很敏感,一有什么新东西就赶紧跟进、先去尝试。其实也是基于这样的心态,我们不知道什么东西会好起来,你在探讨它的前景之后,你必须自己有一定的基础,尝试做过才行。如果好,你要及时决策。

2003年1月,QQ秀对用户开放。马化腾进一步的想法是按照服装行业的规则来经营QQ秀。传统的服装行业里品牌是一个很重要的因素,你穿什么品牌的衣服就代表你这个人的品位。QQ秀现在更多的是靠款式来体现品位。目前在QQ秀商城里已经可以买到耐克等十几个品牌的虚拟服装。

这是因为,在QQ秀开放之后的一段时间,马化腾还找来了诺基亚和耐克等国际知名公司,把这些公司最新款产品、服饰的形象放到网上,让用户下载试用、试穿。所有注册用户都可以得到一如既往的免费服务,因为有大量的用户基础,腾讯无须花一分钱就得到了这些公司的产品设计,而用户也乐于让自己站在时尚前列。因此,当马化腾向这些大企业伸手要广告费的时候,他们也乐意给。于是,大把的"银子"就这么源源不断地流入了马化腾的腰包。

另外,马化腾的QQ秀还与娱乐影视业相结合,共同开发QQ秀形象。2005年,腾讯携手电影《无极》推出《无极》人物造型系列QQ show。马化腾在发布会上说道:

腾讯始终认为,中国人在线生活的实现,满足用户的娱乐需求是极为重要的一个方面。而电影正是这种娱乐极为重要的体现。在此次和电影《无极》合作之前,腾讯为丰富QQ会员线下文化娱乐生活而推出的"QQ会员每季有好戏"系列活动已经和多部国际级电影巨作有过合作。而此次和《无极》的合作,不仅能够让用户积极地参与到我们的线上活动中,得到包括积分、礼物等许多意外的惊喜,同时还极大地丰富了广大用户特别是QQ会员的线下文化娱乐生活,无疑能彰显QQ会员的至尊身份,极大的促进用户的积极性,让他们在体验互联网科技带来的现实精神享受的同时,也能得到时尚电影带来的更加愉悦身心的快乐!



如今，借鉴自韩国的QQ秀已大行其道，这种带有游戏性质的虚拟装备，给QQ用户选择虚拟着装的权利，当然用户也可以忍受不着装的尴尬，在对用户虚荣心的恰当挑动之下，QQ秀消费成为潮流。马化腾自己也在玩QQ秀，他的QQ秀是一位长发的年轻人，身着喇叭牛仔裤，戴一副墨镜。

用人民币来购买Q币，再用Q币从网上买来各种虚拟的物品来装饰自己的虚拟空间，而且6个月后这些物品就会自动作废，依然有大量用户疯狂购买的行为真的有些不可思议。

马化腾说，(QQ秀)这一块业务的增长目前很快，已有超过40%的用户，尝试了购买。马化腾盘算，如果每个用户愿意花1~2元的话，仅QQ秀收入就不敢想象。马化腾那独到眼光又一次为腾讯挣到了钱，2004年前三季度，腾讯赢利达到3.28亿元。

事实上，在2003年之前，腾讯已经取得比较大的成功，但在商业模式上还处于探索阶段，主要业务都是围绕无线增值展开的。QQ秀等虚拟产品和服务的诞生，为腾讯打开了另一道门。使得腾讯摆脱移动运营商渠道的“控制”。

QQ秀虽然起源于韩国，但没有哪家公司像腾讯这样认真地将之发扬光大，在产品的再度开发和经营中充满了对用户心理的分析、掌握和利用，超越了简单的复制。

QQ秀在卡通形象基础上，更增加了时尚青春形象，同时强化了趣味性和社区属性，完全将时尚与娱乐融合在一起，马化腾在提升用户虚拟生活品质方面是下足了工夫。

从QQ秀出发，腾讯找到了一个无线增值之外的全新商业模式，腾讯将之称为互联网增值业务。腾讯的非游戏的互联网增值服务还包括QQ空间和QQ宠物。可以说，QQ空间是国内第一家实现大规模赢利的博客服务。

QQ空间可以免费使用，并能获得简单的模板和礼品。但大多数用户会为了得到更高级的服务而付费，QQ空间通过出售虚拟商品获利。

QQ空间与QQ秀的不同在于，QQ秀只能卖卖衣服、背景和道具，而在QQ空间里，大到桌椅板凳，小到鲜花野草通通都可以卖。现实中大部分能卖的东西，理论上在QQ空间里面也能卖。现实中用户不能满足买很多衣服的欲望，但在QQ空间里面就可以做到。

2006年,马化腾在接受《东方早报》采访时说道:

腾讯博客业务(QQ空间)主要参照了韩国模式,通过提供道具、个性物件等网络增值服务实现赢利。我们的模式和韩国的赛我网站比较相似。虽然目前国内做博客的网站很多,但是无论从类型,还是从用户群来讲,我们都不相同。像新浪的博客,其以内容为主;但是我们的博客则更加时尚、年轻,所以我们在博客里面推出一系列增值服务很顺理成章,这和我们的用户群体是相对应的。

而QQ宠物呢?QQ宠物是马化腾利用用户心理需求最典型的产品之一。

据估计,我国目前至少有宠物1亿只(条),宠物经济的市场潜力也达到150亿元人民币。于是马化腾干起了圈养宠物的买卖。他把他圈养的宠物命名为"QQ宠物"。

憨厚的神态,幽默的语言,矫健的动作,原本只会乖乖待在PC桌面右下角的小企鹅,开始活跃在QQ用户的桌面上。一个从widows 95时代就存在的所谓虚拟宠物的概念,竟然被打造成为日进斗金的王牌产品。

马化腾认为,腾讯之所以开发五花八门的增值服务,后来又运营网络游戏,最后更进入包括搜索和门户在内的全业务竞争,都是源于某种危机感,"门户可以帮忙黏住用户,网络游戏也可以,增值服务也可以,既然我们在即时通信已满足了90%的要求,为什么不多做尝试?"





第六章 风波不断：虚拟消费帝国的困扰

很多小孩子还不知道盗窃虚拟物品是不是犯罪，所以说现在也是这方面努力。我现在最担心的就是网络安全问题，我们做了很多事情，我相信我们现在在反账号盗窃绝对是一流的，很多概念很多人可能听都没有听说过，因为没有经历过。



“域名风波”

我们认为ICQ只是一个即时信息的代名词,何况如果说到注册专利,我们早已在国内注册了,而他们当时并没有注册,所以他们强行要求我们更改域名,是一种很霸道的行为。

与AOL之争

为了能有一个好的网站入口,马化腾分别在1998年11月7日和1999年1月26日注册了与QICQ对应的oicq. com和oicq. net域名。然而在1999年8—9月的短短数十天内,拥有oicq. com和oicq. net两个域名的马化腾公司分别两次收到持有ICQ软件及icq. com域名的AOL(美国在线)发来的投诉书,称腾讯公司注册的域名侵犯其知识产权,要求腾讯公司将域名oicq. com和oicq. net免费转让给他们。

当时的一个大背景是时代华纳与美国在线合并后,和香港华娱电视结成战略合作伙伴,正式进入中国市场。而在中国非常火爆的OICQ是复制了当时世界上最为流行的即时通信软件ICQ,其所有者是美国在线,因此,美国在线当然不会轻易任由腾讯公司使用OICQ这个名字。

马化腾表示:

我们具体改域名的时间大概是今年(2000年)4月份。其实ICQ很早就留意我们了,去年(1999年)的八九月份的时候发过两次律师函过来。第一次只是一个简单的声明,可能是他们那边的华人帮忙汉化的吧,发过来的律师函全是很大的汉字,然后还附带了几张图片,全是我们网站以前老版本的



截屏图像。当时我们没有理他。后来又来了一封很厚的律师函，是属于正式起诉的那种。我们认为ICQ只是一个即时信息的代名词，何况如果说到注册专利，我们早已在国内注册了，而他们当时并没有注册，所以他们强行要求我们更改域名，是一种很霸道的行为。

* * * * * * * * * * * * * *

AOL确实有点仗势欺人，他们在当时律师函上说，现在已经有一个sm-sicq的案例，是AOL赢得了这场官司。而这可以让法官作为案例比较，因此你们也注定要输的，劝你们早点撤换域名，不要再争了。

2000年3月3日，AOL正式向位于明尼苏达州的NAF（全美仲裁论坛）递交起诉书，并以律师函通知腾讯公司向NAF提交域名争议答辩书。

面对如此强势的AOL，马化腾和他的团队找到了IDG，请他们帮忙找律师应诉。根据NAF（全美仲裁论坛）的仲裁书，腾讯公司对美国在线的指控做出了答辩。在仲裁会议上，两位律师分别代表美国在线和腾讯公司进行了仲裁辩护。

2000年3月21日，仲裁员詹姆士·卡莫迪最后签署了仲裁判决书，判定腾讯将这两个域名还给美国在线。AOL指责腾讯公司一直企图通过注册“0icq”来代替“oicq”，用数字“0”来代替字母“O”，并阐述这是腾讯公司恶意注册的一个明显例子。尽管腾讯尖锐地指出当时AOL并没有在美国境内注册“oicq”，更重要的是甚至没有在中国注册，但是仍然无法逃脱失败的命运。

仲裁结果唯一产生混乱的是在2000年的某一天，oicq.com这个腾讯曾经使用过的主域名之一，突然出现万人掉线的情形。而且这次掉线并非出于技术故障，而是腾讯有意为之。腾讯就这样悄然停止了这个域名的使用。

当有人问道后来为什么腾讯公司还是改换了域名时，马化腾无奈地说道：

最后出了判决结果，我们也没办法。其实也就是和金智塔公司处于相同的境地。

至于当时金智塔是个什么样的境地，我们在这里回顾一下。

1999年12月8日，金智塔公司为了其开发的国内第一款图形MUD《人在江湖》，通过深圳某一电脑公司在美国Network Solutions注册了两个国际

域名 gameicq. com 和 gameicq. net,取 gameicq 的目的是想体现在线游戏的宗旨:In Game,I Seek You(在游戏中,我找到了你)。2000 年 7 月上旬,美国在线发了一封正式书函给金智塔公司,称 ICQ 是他们的专利,域名 gameicq. com 含有 ICQ,侵犯了其知识产权,并要求金智塔公司将域名 gameicq. com 免费转让给他们。7 月下旬美国在线发了第二封正式书函给金智塔公司,威胁金智塔公司如果不立即放弃这个域名他们将付诸法律解决。8 月 13 日美国在线又发了一封长达数百页的国际信函给金智塔公司,信中控告金智塔公司侵犯了他们的知识产权,并要求金智塔公司于 8 月 17 号向 WIPO 提交域名争议答辩书。

2000 年 10 月 11 日,位于瑞士日内瓦的 WIPO 域名争议仲裁中心(以下简称为 WIPO 仲裁中心)对域名"gameicq. com"和"game - icq. net"作出了裁决,WIPO 仲裁中心新西兰籍的仲裁员 Ian Barker QC 判定深圳金智塔电脑软件公司恶意注册和使用域名"gameicq. com"和"gameicq. net",应将这两个域名还给美国在线。

类似的纠纷还有:美国著名新闻机构 CNN 与上海美亚在线就"cnnews. com"域名的争议。2000 年 10 月初,美国著名新闻机构 CNN 通过律师致电美亚在线,认为美亚在线旗下的网站"www. cnnews. com"与 CNN 商标接近,要求美亚在线停止使用这一域名,并要求在 10 月 16 日之前把"www. cnnews. com"无偿让与美国 CNN。

面对如此强势的仲裁,马化腾甚至没有把这次更名事件做特别的公告,一切都好像本该如此的样子。为避免再次受困外国公司的知识产权问题,马化腾带领着腾讯做了一系列的改变。2001 年 3 月,腾讯推出最新测试版 OICQ2000 Build0325。这次"OICQ2000"直接更名为"QQ2000"。

从此,登录腾讯的网站,也会发现所有 OICQ 文字均已经被 QQ 所代替!似乎在转眼间,OICQ 从网上蒸发。并且腾讯一直在免费使用的一些家喻户晓的头像——史奴比、大力水手、Kitty 猫等美国迪士尼公司独有的卡通图片也从 QQ 中消失了。用户可以自己设置头像是 QQ 一个颇有创意的亮点,作为一个 ICQ 的简化软件,这是 QQ 自创的设计,对于快速识别用户以及提高软件的趣味性无疑加足了分数,广大网友对于此项设计十分满意。

面对 . com 域名

眼睁睁看着苦心经营的品牌付之东流。2001 年 4 月,腾讯公司为避免



再侵犯知识产权，将其即时通信软件的名称“OICQ”更名为“腾讯 QQ”，并启用新域名 tencent.com 及 tencent.net，此后整整两年时间，腾讯公司一直以 tencent.com 域名作为其主要网站入口。

但好景不长，腾讯发现互联网上出现了一些与腾讯业务极其相似的“QQ信使”、“QQ 俱乐部”网页，这些网页来自一个域名为 QQ.COM.CN 的网站。

2002 年 12 月，腾讯向中国国际经济贸易仲裁委员会域名争议解决中心提出对 QQ.COM.CN 域名的投诉书。真是当了被告当原告。虽然被投诉人在网站内容上与腾讯 QQ 有着千丝万缕的联系，而且还有利用 QQ 名称之嫌，然而，北京鼎扬科技有限公司杨飞雪注册了 QQ.COM.CN 域名的时间早于腾讯现有名称诞生的时间（早在 1999 年 6 月 23 日就已被注册）。2003 年 1 月 16 日，仲裁委员会域名争议解决中心专家不支持投诉人腾讯的投诉请求，驳回其投诉，并一致裁定维持被投诉人杨飞雪作为 QQ.COM.CN 域名注册人地位。

不幸的是，继 QQ.COM.CN 域名被同行提前拥有后，腾讯 QQ 再次在 CN 二级域名开放的 20 分钟内，被别人抢注了 QQ.CN 域名。QQ.CN 被确认为厦门注册商商务中国（www.bizcn.com）升级成功，注册人是原先三级域名 qq.hl.cn 的持有者黑龙江数据通信局的刘先生。所有与 QQ 品牌相关联的域名，腾讯一个都没有。

.CN 域名允许转让、买卖，因此一些含金量高的 CN 域名成为争抢的对象。商务中国表示，原先三级域名的注册时间决定了注册人对其二级域名的优先升级权，qq.cn 就是一个典型的例子。从目前情况来看，仍然有很多享有优先权的注册人其实并没有在规定时间内提出升级申请，或是注册成功后没有及时交费导致域名面临被删除，这些域名在 .CN 正式开放后就是公众平等注册了。

2004 年 1 月 7 日，互联网业界发生了这一幕：qq.com.cn 域名的原拥有者杨飞雪，被一家名叫“北京中科三方网络技术有限公司”的域名代理商判定为此域名是非法持有，随即当日，该域名的所有权就转移到了腾讯科技（深圳）有限公司的旗下。对于此事，业界争议声很大。

于是，在 2004 年 1 月 19 日上午，腾讯公司通过公关公司跟网易商业报道取得联系，并发来一篇关于 QQ 事件的说明。说明全文如下：

腾讯公司一贯重视知识产权的保护，一直密切关注与 QQ 相关的域名情

况。公司法律部门调查发现,QQ. COM. CN 域名的原注册人已于 2002 年被吊销,已不具备拥有该域名的法律资格。腾讯随即按照《中国互联网信息中心域名注册实施细则》有关规定及相关法规向主管机构提出域名申请,并于 2004 年 1 月 7 日依法注册了 QQ. COM. CN 域名。作为该域名的合法拥有者,腾讯将可以为广大 QQ 用户提供访问便利,更好地维护广大 QQ 用户的利益。

中国互联网络域名管理办法:

第五章　域名争议

第二十六条　域名注册管理机构可以指定中立的域名争议解决机构解决域名争议。

第二十七条　任何人就已经注册或使用的域名向域名争议解决机构提出投诉,并且符合域名争议解决办法规定的条件的,域名持有者应当参与域名争议解决程序。

第二十八条　域名争议解决机构作出的裁决只涉及争议域名持有者信息的变更。

域名争议解决机构作出的裁决与人民法院或者仲裁机构已经发生法律效力的裁判不一致的,域名争议解决机构的裁决服从于人民法院或者仲裁机构发生法律效力的裁判。

第二十九条　域名争议在人民法院、仲裁机构或域名争议解决机构处理期间,域名持有者不得转让有争议的域名,但域名受让方以书面形式同意接受人民法院裁判、仲裁裁决或争议解决机构裁决约束的除外。

北京中科三方网络技术有限公司声明:

1. 原域名注册人"北京鼎扬科技有限公司"于 2001 年 4 月 26 日被工商机关吊销营业执照,至今已经 2 年零 8 个月。

2. 在北京鼎扬科技有限公司被吊销营业执照后,并未按照《域名管理办法》第 23 条的规定,在信息变更后 30 日内及时通知我公司,并更新信息。其域名注册信息一直处于不真实、不准确、不完整的状态。

在国外域名

在与腾讯注册国内域名的同时,QQ. COM 正静静地等待着远隔重洋的



"小马哥"的召唤。原 QQ. COM 域名于 1995 年 5 月份首次注册,1998 年起曾被罗伯特·亨茨曼作为个人电影艺术网站使用。而他所拥有的 QQ. COM 域名很长一段时间一直在国外拍卖网站登记待售,甚至竞拍到 200 万美元,后因开价太高以致无人问津。

与此同时,所有与 QQ 相关联的域名,腾讯是一个都没有。是放弃,还是强力收购?无论怎么做,马化腾都得付出不小的代价。马化腾没有太多的选择,因为腾讯已经陷入了域名"绝境"。

好在腾讯当时还更多以客户端的方式生存着,并不是一个以 Web 页面访问为主的公司,因此,虽然和 QQ 有关的三个域名都不在马化腾手中,但对腾讯的主体业务冲击不大。但随着马化腾开始着手拓展门户等业务以及意识到 QQ. COM 的号召力的时候,马化腾开始琢磨把 QQ. COM 的域名买回来。

收购 QQ. COM 域名,马化腾并没有通过国外的域名交易公司,而是直接找到了 QQ. COM 域名原所有人罗伯特·亨茨曼,然后通过一位熟识域名交易的代理人进行远程操作交易的。

QQ. COM 域名的回购,不仅了却了马化腾的夙愿,让腾讯这只"小企鹅"找回了这块属于自己的"地盘",也为腾讯日后进入门户之争打下了坚实的基础。

可以想象的是,马化腾也为此付出了高额的代价。根据国际互联网上最著名的域名交易商 Greatdomains 对域名估价模式,Greatdomains 采用三个 C 来估计域名的价值,这三个 C 分别为 Characters(域名长度),Commerce(商业价值),和 . Com(所在的顶级域名),每个 C 都是一个很重要的因素,三个 C 综合起来决定了域名的价值,QQ. COM 域名达到 Greatdomains 所评定的最高级别 4 星等级,根据 4 星等级标准,QQ. COM 估价在 10 万 ~ 120 万美元(80 万 ~ 1000 万人民币)左右。

事后,腾讯已把法务部作为一个部门独立出来。几乎与此同时,腾讯在 2003 年初的招聘广告中,历史性地出现了"知识产权研究员 2 名,法务高级专员 1 名,专利律师 1 名……"等招聘信息。

专家指出,在一个特定的域名系统里,域名具有唯一性,所以知名品牌的域名特别容易因为被抢注而发生纠纷。然而,随着域名命名标准和系统趋于开放和多样,随着国际化域名、中文域名、二级域名等新的标准层出不穷,标准下面还有细分标准,特定对象的域名标志的唯一性趋于淡化。除非

真正财大气粗、维权意识敏锐的国际品牌公司,否则要把所谓知名品牌的各种域名统统注册在手,往往是一件吃力不讨好的任务。

以 qq 为例,域名“qq. com”注册人为一家美国公司“QQ. COMInc”;域名“qq. net”的注册人为一家德国公司“LIPnet”;域名“qq. net. cn”的注册人为“北京智慧东方信息技术有限公司”;域名“qq. org”的注册人为一家美国公司“Netico,Inc”;域名“qq. org. cn”的注册人均为北京万网志成科技有限公司,注册时间为 2002 年 11 月。这些域名的享有权均不在腾讯手中。

如今,域名的战争仍处于特定企业个体孤军奋战的阶段。也就是企业必须具有超前意识,主动进行保护性注册。如果事先一些细节没有顾及到,极有可能为以后埋下危机。

就连如今最知名的搜索引擎网站 Google 也遇到过域名尴尬事。2005 年 4 月,全球互联网搜索巨头 Google 以百万美元巨资买回了几年前被别人抢注的 CN 域名 google. com. cn 和 google. cn,创下了 CN 域名史上交易的最高价。这两个域名几年前曾被北京国网公司先后抢注,Google 为了夺回 google. com. cn 域名,曾向中国国际经济贸易仲裁委员会提出争议请求,但被驳回。遇挫之后,Google 选择了赎买,而赎买的成交金额在百万美元以上。这一天价成交事件,也在域名投资界掀起了不小的波澜。

在域名的注册上,阿里巴巴董事长马云做得很好。马云建立阿里巴巴的时候,就准备将阿里巴巴做到全世界,成为一家全球化的公司。因此,当马云确定了网站名称为阿里巴巴之后,用 1 万美元从加拿大人手中买回了阿里巴巴的域名。

如此看来,马云当初的花费是值得的,因为他省下的不仅仅是动辄百万美元的赎买费,还有漫长无果的仲裁所消耗的宝贵时间。不过有趣的是,当买下阿里巴巴的域名之后,马云仍然十分细心地将 alimama. com、alibaby. com 域名注册下来。“阿里爸爸、阿里妈妈、阿里贝贝本来就应该是一家。”马云想得很远。

“Q 币风波”

由于腾讯的最大用户群是学生,他们只能支付几元的小钱。用户不会愿意为了这点小钱不停地跑到邮局汇款。因此,如何收费成为了一个难题。

2002 年 5 月,腾讯公司开发了虚拟货币系统,代表符号定名为“Q 币”,



被定义为1个Q币代表1元人民币。

Q币的付费渠道有电信、网游销售渠道(虚拟卡和实物卡)、银行卡。QQ实物充值卡网络已经遍布电脑城、邮局、报亭、音像软件店、书店、商场，甚至便利店。

在腾讯的服务内容里，无论是QQ会员、网络硬盘、QQ音乐、订阅杂志、QQ游戏、QQ宠物等，都需要支付Q币。在腾讯的每一个角落Q币都是“硬通货”。其实Q币早已冲出了腾讯的“疆界”，不仅可以用来购买其他网站游戏的点卡、虚拟物品，甚至一些电影、软件的下载服务也可以用Q币来支付。为什么选择Q币？这是因为QQ的普及性和Q币的小面值使Q币逐渐成为一种可以在各网络游戏之间流通的等价物。另外，一些数码产品和饮料等以年轻人为目标消费群的产品通过与腾讯公司的合作，用赠送Q币的方法来促销。

2006年，有关“腾讯Q币冲击人民币市场”的话题在网络媒体上炒得沸沸扬扬。2006年的超女总决赛中，粉丝们为了支持自己心爱的歌手，纷纷购买虚拟货币——Q币投票，仅淘宝网一天Q币的交易额就超过50万元。还有一种现象是中小型论坛给版主的工资就是Q币，然后兑换成人民币。

面对日益普及的Q币，有学者甚至撰文指出“Q币等网络虚拟货币一旦与人民币可以兑换，其后果不堪设想。因为如果Q币等虚拟货币商家无限发行，势必会冲击我国的金融秩序。”“虚拟货币代替人民币成为网上交易的一般等价物，涉嫌违反《人民币管理条例》，并会冲击我国的金融秩序。”

面对众多质疑，腾讯公司明确表示Q币和“虚拟货币”有所区别，他们将Q币定位为“商品”，而非“货币”。

2007年，马化腾在接受《中国企业家》采访时说道：

随着腾讯影响的扩大，外部误解就很多了，其实腾讯真没有超出到外界的范围。比如说Q币，大家都说是虚拟货币，其实并不是这样，Q币也是点卡，你一定得花掉，只是什么时候花而已，只是预付费卡的性质，没有货币的性质，就是叫Q币而已。

正如马化腾所说，网络上流行的“Q币”、“泡币”等与虚拟货币有着本质不同，不会对人民币市场产生冲击。虚拟货币可以分为磁卡、电子卡和网络货币。它们的共同特点都是以电子数字的形式存在。腾讯公司为了吸引玩

家而发行的Q币等并不是一种交换媒介，也没有价值储藏的功能，所以不是虚拟货币。

对于媒体甚至将Q币评价为“虚拟货币导致网络世界和现实生活之间界限被模糊的最极端事例”，言辞温和的马化腾表示，他仅仅是想让人们按照其希望的方式使用网络而已。

针对闹得沸沸扬扬的Q币事件，中国人民银行新闻发言人李超认为，“Q币是近来媒体关注的热点，但说到Q币已冲击人民币，我个人判断还没有到这么严重的程度”。他还称，“如果说有通过虚拟货币的渠道进行洗钱犯罪的话，这是人民银行需要高度关注的问题和打击的一个方面。”“即便是央行果真出台了对虚拟货币的监管政策，腾讯Q币、新浪U币、盛大元宝、网易POPO币等也不应该在监管范围内。”对于政府监管的虚拟货币之说，并没有必要，“因为此虚拟货币并非彼虚拟货币。腾讯Q币、新浪U币、盛大元宝、网易POPO币等并不具备货币属性。这些企业发行的所谓‘货币商品’仅涉及公司和消费者之间的关系，通过双方的合同关系便可以维护和规范，没有同商业银行之间形成互通，所以并不属于银监会监管的范畴。政府所指的虚拟货币监管，应该是对传统货币的电子化、磁卡、网间结算等形式。”

这场沸沸扬扬的Q币冲击人民币风波，对腾讯来说，亦是虚惊一场。事实上腾讯并不提供游戏币或游戏积分变相兑换现金、财物的服务，同时一直以来也坚决反对用户私下交易游戏币的行为。另外，2009年下令禁止虚拟货币换取真实商品。

“盗号”问题

在网络世界中，有人专事盗窃他人的个人账号。其中腾讯公司的QQ号及各种网络游戏的个人账号，已成为这些盗号者最垂涎欲滴的目标。

如果你有令人骄傲的QQ靓号，如果您的QQ号里有大笔Q币；或者你的网络游戏账号里有着让人羡慕的豪华装备——请收起你的骄傲吧，因为在许多网友羡慕地看你的同时，也可能有许多双贼溜溜的眼睛已盯住了你的账号，他们的魔手正悄悄向你伸来。

这也是让马化腾头疼的一个问题。

有人说QQ有多少问题，其实最大的问题根源是盗号。

在利益驱动下，有团伙通过木马程序盗号，有专人生产“木马”，有专人



“放牧”，盗号团伙都是孖号，通过程序一次可以处理几万个号码，发完广告后退出，用户根本发现不了自己的号码被盗了。对此，马化腾的对策主要是两个：一是法律手段，此前深圳南山区法院就以妨碍通信罪判过一起盗号案，二是建立QQ号码信用体系，一旦用户的信用特征明确，就可以从系统端来判断号码有没有被盗。

2008年11月，马化腾在第二届中美互联网论坛上表示，盗号木马、网络诈骗钓鱼、私服外挂等现象危害着互联网的发展。

一天之内，我们会有10万个QQ账号被盗，一些犯罪分子为了巨额的经济利益，不惜铤而走险！

实际上腾讯也为用户提供找回账号的服务，但是这个周期比较漫长，马化腾表示，盗号的往往不是个人而是一个恶意的团队。

用户提供给我们的信息是有限的，有时候我们不知道哪些是真的哪些是假的，工作人员需要时间去核对这些资料。

2006年，针对网上屡禁不止的QQ号盗窃行为，马化腾表示，公司将采取行动，重拳打击QQ盗号现象，并不排除使用法律武器的可能。针对被盗QQ号的使用特征，腾讯在这一年增加了验证码保护和频率保护、总量保护等技术手段遏止盗号。如果用户加好友、加群等过于频繁，则可能需要输入验证码；如果一个号码或IP在极短时间内进行了太多加删好友、密码修改等重要操作，则会被暂停上述功能。

2006年1月13日，“全国首例QQ号码被盗案”由深圳市南山区人民法院作出一审宣判，判处盗取了200多个QQ号的被告人曾智峰、杨医男各拘役6个月，使用的法律条文是“侵犯通信自由罪”。同样的罪名，许昌市侯某，盗窃了57个游戏账号，价值39740元，去年11月24日，被判处有期徒刑4年。

2007年，马化腾在接受《中国企业家》采访时说道：

腾讯做互联网只要和网民接触，现在需要公安、司法等外部世界结合。比如我们抓的盗号集团就抓了十几个，广东省有史以来最大的盗号案，用了

9个月才破获，是最大的，打不完，后面还在打。这其实也是要唤起一个意识，很多小孩子还不知道盗窃虚拟物品是不是犯罪，所以说现在也是这方面努力。我现在最担心的就是网络安全问题，我们做了很多事情，我相信我们现在在反账号盗窃方面绝对是一流的，很多概念很多人可能听都没有听说过，因为没有经历过。

为了保护用户的利益，腾讯公司发布的反盗号软件"QQ医生"等。随着2010年腾讯的QQ医生3.3升级版的悄然上线，很快人们就发现，这款原本只是用来查杀QQ盗号木马的防护软件，已经了包含云查杀木马、系统漏洞修补、实时防护、清理插件等多项安全防护功能，甚至还搭载了免费半年的诺顿杀毒。

"网上诈骗"

俗话说，"树大招风"，随着QQ用户的不断增多，腾讯却被一些犯罪盯上了，成为网络犯罪的最大受害者之一。马化腾表示：

我现在最担心的就是安全问题。

在腾讯2006年的年报中，提升用户安全被列为最优先处理的项目。

2007年，警方共接报网络诈骗案件2000多起，案值少则百余元，多则几千元。受骗者半数以上是20岁到30岁的年轻人，以职员和学生居多。

诈骗分子利用QQ等即时聊天工具，以一些知名公司或网站的名义发布虚假中奖信息，利用一些人贪小便宜或好奇心态、侥幸心理等，以"特等奖"、"幸运奖"、高额奖金和笔记本电脑或其他数码奖品为诱饵，借"公证费"、"手续费"、"保险费"等名目骗取网民的钱财。

山东德州的韩先生在上网时，看到自己的QQ号码弹出一条"腾讯QQ系统中奖信息"，说他在"腾讯公司和三星电子公司联合举办的抽奖活动"中了5.8万元和一台三星笔记本电脑。他随后拨打了网页上留下的客服电话，仅仅两个小时后，他辛苦攒下的6000多元就轻易地进入了骗子的腰包。

在汶川震后，甚至有假冒腾讯网慈善频道、标题为"腾讯公益慈善基金会联合中国红十字总会李连杰壹基金计划为'5·12'四川地震紧急募捐"的



网站，其实这是黑客建立的钓鱼网站，其公布的募捐账号也是假冒的。汶川震后的7天时间里，就有7起假冒腾讯以“公益”为名的诈骗案件。

2005年12月，马化腾在接受《中国新闻周刊》的采访时说道：

我觉得，从互联网整个的环境来看，整个社区肯定有好有坏。我们做了大量努力，但是像现实社会一样，还是会发生很多利用人性的弱点，比如获得信任之后去行骗。这不是技术的问题，而是人之间沟通的问题，反映了一个真实社会所会有的情况。

实际上，即时通信更像一个通信平台。可能有犯罪分子利用电话来犯罪，但这不是电话运营商能完全负担责任的。我们只是提供一个工具和平台。

就像邮件的运营商，邮件的内容并不是他能直接去监管的。只能用某些技术手段。比如邮件的供应商，对群发的邮件，垃圾邮件，以及对服务器有攻击的恶意行为，他可以限制。但对每一封Email的内容，他不能完全监管。

虽说腾讯不能对所有内容进行监控，但腾讯一直在不断地进行着对网民的教育工作。在QQ的界面和对话框的显著位置提醒网民谨防上当受骗。

腾讯还通过一系列的技术升级与服务优化，大幅度提升了QQ的安全性。2007年3月，马化腾在“网络与知识产权刑法保护”研讨会上说道：

计算机及网络领域的新型犯罪也接踵而来。在我们所接触到的一些网络犯罪行为，多以窃取用户“互联网服务使用账号”等手段来达到侵权目的，这些行为扰乱正常的网络秩序，给广大人民群众的现实生活带来诸多负面影响。然而，我们却明显地感受到这类违法犯罪频繁发生却难以控制，除了该类行为具有隐蔽性强等特征之外，还有社会环境、法律体系、技术、管理、教育等多方面的原因。例如，当前的法律对许多网络不法行为还难以定罪或者量刑过轻，起不到应有的惩戒与震慑作用。同时，网络道德标准没有确立，缺乏正确的教育引导，一些实施网络侵权行为的不法分子，如黑客、病毒制作者等反而被当成“技术天才”，使我们的社会评价体系发生了不应有的倾斜。

网络的违法犯罪行为给和谐社会、和谐网络的建设带来了严峻挑战。

充分运用法律手段，加强网络管理，有效维护网络秩序已刻不容缓。2007年1月8日，为了遏制网络盗窃行为的危害，腾讯就联合网易、金山、盛大、九城等5家知名的网络服务商联合提出了成立“反网络盗窃联盟”的呼吁，希望打击网络盗窃的行为，维护用户网络财产的安全。未来，腾讯也希望与各方一起以积极的态度、创新的精神，同网络盗窃行为作坚决的斗争，把互联网建设好、利用好、管理好。

* * * * * * * * * * * * * *

在运营上，我们将重点关注安全、稳定和网络质量三个方面：

在安全方面，腾讯一直与金山等国内一流的防病毒厂商开展深度合作，并共建QQ的安全中心，同时也一直和国家有关部门联合打击对用户利益侵害巨大的非法挂机网站、恶意广告网站；在稳定性维护方面，腾讯会有计划地对后台系统进行软硬件方面的优化，确保服务质量；并设立了7×24小时的值班中心，对异常现象做到快速反应。

为了满足用户使用QQ时的安全需求，帮助指导用户更好地去使用QQ安全防护措施，腾讯开发了《QQ安全自习课》。《QQ安全自习课》是一个在线学习课程的虚拟课堂，它针对多种安全领域提供个性化的在线学习课程，通过幽默直白的漫画向用户讲述和QQ相关的各个安全领域的问题以及处理方法。

上一堂QQ安全自习课，一方面能够教会你如何防止被骗和防毒；另一方面你还可以从中看到腾讯公司在保护QQ安全方面采取了哪些措施。

“黑客攻击”

除了盗号、网络诈骗等问题外，另一个让马化腾时刻不能掉以轻心的问题则是黑客攻击。

2005年，马化腾在QQ2005正式版的发布会上表示：

根据调查显示，随着即时通信各种数据业务应用的增多，用户对即时通信的安全性提出了更高的要求。ID被盗、隐私暴露、病毒入侵等烦恼一直困扰着用户。尤其是对企业用户来说，如果安全措施不可靠，企业将为即时通信漏洞付出巨大代价。毋庸置疑，安全已经成为未来即时通信保障基础应



用的根本之道。由于整个行业尚未制定即时通信安全标准,目前很多流行的即时通信软件都是明文存储,明文传输,密码输入加密简单。对此,腾讯非常愿意与广大同业合作,共同携手制定即时通信安全标准,并将和今天到场的金山公司等国内信息安全方面的一流厂商一起提高即时通信的抗风险和防病毒能力。

2009年6月25日下午17点40分起,腾讯的上千台服务器全部受到来自世界各地巨大流量的黑客攻击。10月17日早上10时许,国内各地网民陆续发现自己的QQ出了问题,如QQ长时间收不到信息留言,QQ时断时续,弹出对话框提示"连接服务器超时,请检查网络"等。对此,腾讯方面发布公告表示:"这是网络设备出了问题,有关方面正在抢修之中,恢复时间另行通知。"这种疑似黑客事件在腾讯历史上并不少见。事实上,一部中国互联网的发展史,也是一部黑客们在堕落和奋发、保卫和侵犯之间相互摇摆的历史。

2009年3月,马化腾在接受《南方日报》采访时说道:

(黑客)这个问题对互联网来说是很致命的,这是一场战争,很多黑客都是有高学历高技术背景的,他们觉得好玩,觉得很英雄,所以只能利用技术手段去抗衡和抗争。

其实增值服务一多,都会遇上这样的问题。腾讯是对国内这种黑色产业链了解最多的一个公司。我们花了很大的精力,从法律和技术层面上去打击。我们还曾经要求一些电子商务的交易平台撤下相关QQ产品交易的页面,甚至由此还发生了一些不愉快的纠纷。

马化腾所说的电子商务的交易平台就是淘宝网,淘宝上也有Q币出售。腾讯Q币价格为1Q币1人民币,而淘宝上Q币价格可低达官方价格的6折到7折。淘宝上的折扣Q币长盛不衰,那些卖家如何赚钱呢?据知情人士透露,廉价Q币的来源,一是通过积累游戏币兑换(现在腾讯已经限制了该功能),二是通过偷盗他人所得。因此,淘宝和腾讯曾就Q币问题对簿公堂。

"非法外挂"

马化腾并非一边倒的赞誉。争议集中在:一是该不该把北京理工大学

老师陈寿福送进监狱。据称,"珊瑚虫 QQ 案"一开始,业内大佬雷军、蔡文胜曾向马化腾求情,但马化腾态度坚决。

珊瑚虫 QQ 案

腾讯依靠众多用户快速崛起,吸引了一批技术人员的关注,大家竞相模仿和更改 QQ 程序,陈寿福就是其中一个。

陈寿福,1980 年 12 月出生,2002 年毕业于北京理工大学光学系,曾是该学校计算机中心主任。2001 年,在技术开发上非常有研究的陈寿福(当时他还是学生)发现了 QQ 的许多不足之处,于是,他就对原版的 QQ 进行了诸多修改,去除了 QQ 的广告增加了探索 IP 的功能,那时候的珊瑚虫版还不是外挂形式。

2002 年 11 月,腾讯公司找到了陈寿福,在双方交涉的过程中,陈寿福写下了保证书,据《IT 时代周刊》的记载,在这份《保证书》中,陈寿福称:"自从 2000 年以来,一直使用着 QQ。后来在网上发现了去掉广告并且能够提示好友 IP 的 QQ 版本,于是我便下载并使用。出于浓厚的学习兴趣,我对网上流行的版本加以修改,完善部分功能,并做成了自己的版本,后来我便把自己做的版本放到了个人主页上提供下载。在我不知情的情况下,有的站点也提供了该版本的下载服务。我主动于 2002 年 11 月在自己的网站上发表了声明,并从主页上删除了 QQ 修改版本。在这里本人作出保证,继续关闭本人网站上关于 QQ 软件该修改版本的下载服务,删除与该修改软件版本有关内容,并停止传播,今后不再对腾讯 QQ 软件作出任何修改。"当时,被腾讯公司以侵犯著作权为由找到的还有邹丹版本和木子版本,也都主动退出研发行列。

然而,也是在这一年,2003 年,一种被业内俗称为"外挂"的开发技术逐渐成熟。对技术痴迷的陈寿福在经过了一段时间的研究之后,利用这种技术,在不修改任何腾讯 QQ 代码的前提下,实现了原来通过反汇编修改方式实现的全部功能,成功地开发出了新的"QQ 珊瑚虫增强包"。他的这一创举,在当时水木清华等国内著名技术论坛中被传为佳话。当时的陈寿福一定认为,自己开发的增强包没有修改任何腾讯 QQ 的代码,也就没有违背自己的承诺。从一些网站的分析看,它甚至超过腾讯 QQ 本身的下载量。

忍无可忍的腾讯将陈寿福告上了法庭。2006 年 12 月 20 日,北京海淀区人民法院做出审判:陈寿福未经腾讯公司许可在网站"珊瑚虫工作室"中



设置涉案作品的下载服务行为显属侵权，故应立即停止侵权并依法承担侵权责任，腾讯公司称陈寿福在"珊瑚虫工作室"上设置外挂程序等行为构成不正当竞争，证据不足，不予采纳。

有人分析，从这纸判决当中不难看出另一种意味：只要不以营利为目的改版 QQ 就不构成侵权。就在很多人以为珊瑚虫可能就此谢幕之际，基于 V5 版增强包的珊瑚虫 QQ2007 悄然问世。珊瑚虫 QQ 的再次出现无疑惹怒了腾讯，也为陈寿福本人带来了灾难。

2006 年 9 月，一纸民事诉讼将珊瑚虫送上法庭，陈寿福被判赔十万并公开道歉。

2007 年，珊瑚虫案第二次开庭。庭上公诉方指出，经依法审查查明：2005 年底至 2007 年 1 月间，陈寿福从腾讯公司的网站下载腾讯 QQ 软件后，未经腾讯公司许可对腾讯 QQ 软件进行修改，将腾讯 QQ 软件的广告、搜索功能进行删除，加上显示好友 IP 地址的功能，而这一功能在正版 QQ 上是要收费的。珊瑚虫还安装了北京智通无限科技有限公司、265 网络技术（北京）有限公司、Google（中国）信息技术有限公司的商业插件，为这三家公司做广告。据电脑刊物 Pchome 称，珊瑚虫 QQ 的用户多达 4060 万。

深圳南山公安分局宣传科傅学军在接受《新世纪周刊》采访时说道："在对犯罪嫌疑人陈寿福进行审讯时，他承认刚开始研发珊瑚虫时确实是为了用户方便，但是后来就有广告商主动找他进行广告插件捆绑。在广告利润诱惑下，珊瑚虫开始捆绑广告插件。（2006 年）去年 12 月份，法院判他侵权并停止珊瑚虫版本下载使用，可是他和广告商的合同一签就是一年，他无法停止珊瑚虫版本的使用，那样就会违反广告合同。他在被拘后说自己已经无法掌控整个局面，停不下来了。不过，现在他非常积极地配合我们调查。"

腾讯总裁刘炽平接受《IT 时代周刊》采访时称，"事实上，腾讯并没想要状告珊瑚虫版本，但近段时间以来，腾讯方面接到了大量用户的投诉电话，这些都认为珊瑚虫出现的问题应当归咎于腾讯。因为珊瑚虫版本对用户利益的损害严重，同时大量投诉也给腾讯带来了许多误解和麻烦，腾讯才对珊瑚虫提起了民事诉讼。"

2008 年 3 月 20 日，备受关注的珊瑚虫 QQ 侵权案有了结果：深圳市南山区法院作出一审判决：珊瑚虫 QQ 软件的制作者陈寿福犯侵犯著作权罪，被判处有期徒刑 3 年，并处罚金人民币 120 万元，对其违法所得 117.28 万元予以追缴。

在此事过后,对于马化腾道德层面的苛责一度甚嚣尘上,但马化腾依然低调,没有回应。

彩虹 QQ

除了淘宝旺旺和百度 HI 这样正规军外,一些游击队也让 QQ 焦头烂额,比如彩虹 QQ,这个外挂软件能够直接帮助 QQ 用户查看对方 IP 以及是否是隐身状态,而这两项功能,对腾讯而言是用来向用户收费挣钱,此番却被别人变成了免费提供,自然是“是可忍孰不可忍”,一贯低调的马化腾也不惜站出来高声指责,表示被触了“底线”,要对簿公堂。

就像珊瑚虫版 QQ 一样,马化腾不允许 QQ 业务上存有任何“寄生虫”。彩虹 QQ 的主创就是 51. COM 庞升东。庞升东是谁? 2005 年,庞升东创立 51. COM,将用户定位为 5 ~ 22 岁的年轻女性。但是,在一次受邀参观腾讯公司总部并与腾讯的高管们交流之后,传说中,庞升东自此“心情复杂,很多天都睡不着觉。”从此,腾讯成为庞升东学习和模仿的对象。

几乎腾讯每推出一个新的功能与应用,51. COM 都会加以“学习”、“消化”,并迅速在自己平台上开发出来。如 51 平台上的“51 商城”、“51 群组”、“51 秀”、“51 问问”,另外除开发彩虹 QQ 外,51. COM 也开发了自己的 IM(即时通信)产品:51 挂挂。

对于 51. COM,腾讯最初还能保持克制,在声明中仅以“该公司”代称对方,也一直没有在公开场合指名道姓。一直以来,马化腾对 51. COM 和庞升东都保持着一种罕见的沉默,对庞升东的模仿和跟进,腾讯方面从来未发表任何的不满之词,按理说,马化腾已经相当宽容了。

即使在 2008 年 9 月份,庞升东对外公开表达了自己跟腾讯的竞争关系:“我想 51. COM 未来几年以内都会定位在和 QQ 火拼的市场中。我们也不会去转移市场。”51. COM 也并没有惹恼腾讯。

对于 51. COM 在腾讯的挖人事件,马化腾是“是可忍,孰不可忍”。2008 年 11 月 6 日,“腾讯 QQ 把员工告上法庭,两年内不许踏足互联网”的帖子出现在网上。当集体诉讼案被曝光后,腾讯公司随即就发表声明表示:“这些跳槽员工带走大量的技术和商业机密,到新公司后依然毫无顾忌的从事与其在腾讯完全类似的工作,给腾讯公司正常的经营活动造成了极大困扰。腾讯不得不采取法律行动,保护公司和员工的合法权益。”马化腾认为“他们违反了‘竞业禁止’协议”。



庞升东也曾表示,从市场区别来看,51 跟腾讯的用户的重合度比较高,而 2008 年春节前后将推出的棋牌类休闲游戏,腾讯也是主要的对手。"所以腾讯无论现在和未来都是 51 的最大竞争对手"。更重要的是,史玉柱旗下的游戏公司巨人网络在 2008 年初以 5100 万美元入股 51. COM 换取其 25% 股份。51. COM 做大休闲游戏平台后,可能直接成为巨人的大型网游平台,而大型网游正在逐渐成为腾讯新的赢利点。

当 2008 年 11 月 11 日,51. COM 站出来主动回应,并称将聘请律师团队替被诉员工应诉。这成为两家公司关系进一步恶化的转折点。

起诉员工半个月之后,腾讯断然采取行动。2008 年 11 月 20 日,彩虹 QQ 用户发现已经不能使用"显 IP、显隐身"功能了。腾讯方面称,公司在 QQ 软件中引入 IP 加密,并屏蔽了非法外挂软件的"显 IP、显隐身"功能,"这些功能侵犯了用户隐私"。同一天,腾讯也取消了自己"千里眼"服务中的"显隐身"功能。

这仅仅是腾讯反制行动的开始,也是腾讯对之前积累的怨气的总爆发。

5 天后,彩虹软件的用户反馈,在使用腾讯 QQ 时,被提示彩虹软件为非法外挂,并要求用户强行卸载。

奇怪的是,在此之前,51. COM 一直否认与彩虹 QQ 有任何关联。然而,当一些关于彩虹 QQ 的一些消息经过确认之后,51. COM 才在 2008 年 11 月 26 日公开发表官方声明称,彩虹软件经国家版权局软件著作权登记,腾讯无权擅自认定彩虹软件非法。庞升东信誓旦旦地声称将推出新版彩虹 QQ 加以对抗。51. COM 还在声明中措辞激烈地责问:腾讯自己收费提供显隐身服务,他人做了就说是侵犯用户隐私;腾讯从其他公司大量"引进"人才,但自己的员工正常流动却要起诉员工;腾讯从即时通信到搜索到电子商务等众多业务皆"学习模仿"他人,而其他公司做类同业务却被指为抄袭腾讯。企业不能太腾讯!

针对 51. COM 发布彩虹 QQ 事件的声明,腾讯做出回应,称难以置信合法注册的企业从事外挂制作的行为。以下为腾讯声明全文:1. 腾讯将尽一切努力去保障用户的隐私和信息安全,打击不法外挂;2. 居然有合法注册的企业从事外挂的制作,我们难以置信。

通过这些较量之后,庞升东也探到了马化腾的底线,于是,他将刚伸出去的触角缩了回来,彩虹 QQ 改名叫彩虹。2008 年 12 月,庞升东表示,金融危机到来之后,51. COM 不打算再做彩虹 QQ,而是会将主要精力放到

51. COM 的主营业务上来。51. COM 内部已经对公司业务进行了重组。事实上,在 11 月 26 日之后,彩虹 QQ 官方网站的相关资讯就停止了更新。51. COM 也撤下了国内主流的下载网站的彩虹 QQ 广告。

如今,当搜索彩虹 QQ,点击链接之后,会出现这样的消息:

亲爱的彩虹显 IP 用户,您好!

感谢您对彩虹显 IP 的关注,由于众所周知的原因,彩虹显 IP 已经停止开发和运营。目前彩虹团队的最新作品彩虹 2009 正式版,已经正式对外发布。彩虹 2009 定位于做中国最真实的即时交友软件,拥有超过 5000 万的真实人工视频认证会员,他们都拥有真实的照片和真实的资料,为真实交友提供了有力的保障!

同时,我们继续坚持免费的原则,彩虹上的交友、自定义数字靓号、网络硬盘、网络记事本、网络相册等功能都是全部免费的。

请大家继续支持彩虹,彩虹全新官网 www. caihong. com。

延伸阅读:马化腾——中国网络安全面临的挑战及解决措施

随着中国改革开放的不断深化和人民生活水平的不断提高,互联网的基础设施日益完善,我国互联网大国的规模已经初显。2008 年的“5 · 12”汶川大地震和举世瞩目的北京奥运会不仅充分体现出了互联网的方便、快捷、互动性强的优势,也表现出了互联网在承担社会责任方面的重要作用,标志着中国的互联网逐步成为主流媒体,成为人民群众生活的重要组成部分。可以说,目前的中国互联网已经日益广泛渗透到社会生活的各个领域,网络价值不断提升,在促进经济发展、改善社会沟通、丰富人民群众生活等方面,显现出独特的魅力。

但是,互联网也带来了网络信息安全的问题。伴随着互联网应用和互联网经济的不断发展,已经形成一条依附于经济利益之上完整的灰色产业链,盗号木马、网络诈骗钓鱼、私服外挂等违法现象危害着互联网的发展,对互联网企业和广大用户造成了很大的影响。

盗号木马——危害中国互联网应用的网络毒瘤。中国互联网应用的快速发展,各种网络账号,如银行账号、游戏账号的价值也不断增加,逐步成为木马病毒盗取的目标。为了巨大的经济利益,木马病毒已经抛弃原来感染



破坏的特征，而快速的转变为具有自升级、抗反病毒软件，专门盗取银行账号、网络游戏账号、即时通信账号、电子商务账号等具有高价值的网络账号。据中国的反病毒软件厂商金山公司的统计数据，2007 年，仅金山毒霸截获的新计算机病毒/木马就达 28.3 万个，较 2006 年增长了 17.88%，其中新增的盗号木马 11.9 万个，占所有新增木马总数的 42%，成为所有病毒、木马中的最大毒瘤。

网络诈骗——诈骗的新天地。2007 年以来，网上出现大量假借“腾讯”、“淘宝”、“新浪”、“奥组委”、“深圳市公证处”等名义，利用腾讯 QQ、淘宝旺旺、新浪 UC、搜索引擎等发布虚假中奖信息，并且制作虚假诈骗网站，以活动抽奖的名义告知用户，并要求用户寄手续费的诈骗活动，使得不少不明真相的用户受骗上当，遭受财产上的损失。网络诈骗极大地破坏了中国互联网的诚信体系，网民被骗之后便有了“一朝被蛇咬，十年怕草绳”的恐惧，不再相信网络，使其发展受到了很大的限制，对中国互联网的长远发展造成了很大的影响。

私服外挂——网络游戏的寄生虫。随着中国网络游戏产业的发展，“外挂”、“私服”也应运而生，这些类似于寄生虫的附属产物依附于各个游戏中不断发展壮大，严重破坏了互动娱乐的内部平衡，扰乱了正常的网络运营秩序，侵害了著作权持有人、出版机构及广大消费者的合法权益，给国家、企业和消费者都造成了不可估量的损失，并且带来了一系列严重的社会问题。这种现象不单影响了互联网游戏公司的正常运营，更加阻碍了整个网络游戏产业在中国的发展。

之所以会出现上述种种互联网安全问题，原因是多方面的，从根本上来讲是利益的驱动。为了巨额的经济利益，一些犯罪分子不惜铤而走险。同时网络犯罪成本比较低，便于实施，而且查处网络犯罪案件难度比较大，这既有技术方面不易查找犯罪分子、取证难的问题，又有与网络安全相关的法律法规不健全的原因。在网络环境下，新的犯罪手段层出不穷，而现有的法律难以及时做出调整，致使在打击网络犯罪方面有时面临法律依据不足的困境，这更加助长了违法犯罪分子的肆意妄为。同时网络犯罪案件的出现也与广大互联网用户的安全意识淡薄有关，多数网络用户不注意采取安全防范措施或者缺乏法律意识，也导致网络账号频繁被盗、网络诈骗事件经常发生。

为了解决上述网络安全问题，腾讯公司和其他中国互联网企业采取了

多种措施：组成网络安全联盟，改进技术，通过完善技术来打击破坏网络安全的行为，例如，为了对中国互联网的挂马情况做一个全面的了解，腾讯公司对中国挂马和盗号情况进行了研究，我们利用自身的搜索技术、漏洞识别技术和网马分析技术，用了将近4个月的时间，共检测了44.84亿个中文网页，发现505万个网页有木马，占0.11%；采取法律措施，严厉打击网络违法和犯罪行为，震慑其他意图破坏网络安全的行为；加强舆论宣传，引导广大互联网用户增强网络安全意识。更为重要的是，中国政府相关部门也非常重视网络安全问题，积极采取各种措施，完善互联网的治理，不断健全和完善互联网法律法规，倡导网络道德规范，为中国互联网的长远发展奠定了基础。

网络安全问题的解决需要行业和政府部门以及社会各界共同的努力，形成技术、法律、监管和舆论引导相结合的长效机制，目前已经在这方面积累了许多宝贵的经验，建立治理互联网安全问题的长效机制工作也已经取得了很大的进步，中国互联网的网络安全问题正在得到逐步地解决。

女士们，先生们，中国互联网的发展日新月异，价值进一步提升，前景逐步展示，但同时也遭遇网络安全的不断挑战，让我们携起手来，加强沟通协作，为创建和谐、繁荣，人人受益的互联网而不懈努力。

（马化腾在2008年11月的演讲）





第七章 IM领域：改变从企业用户开始

与微软竞争，我们是特色优势。与 MSN 相比，QQ 的用户群定位更偏重于中国本地化、年龄较轻的用户，这类人群具有一个特点，愿意去结交一些陌生用户群体。而 MSN 和 E－mail 结合紧密，这类用户的需求是与熟人交流。QQ 也是努力地往上渗透，MSN 也往下，坦率地讲在这一领域有很大竞争，但这两块市场留给其他竞争对手的空间并不是很大。



MSN:进入中国

MSN(Microsoft Network),是由微软公司在 1995 年 8 月 24 日成立的因特网服务提供商,并随着 Windows 95 一起发布。数年蛰伏后,中国白领群体的“井喷”使 MSN 在中国的用户数达到巅峰。因为颇受诸多中国白领用户青睐,一度令腾讯视为心腹大患。

然而,从进入中国,MSN 只是不温不火地发展着,相比腾讯 QQ 而言,其发展速度尤为缓慢。当 QQ 注册用户和活跃用户不断上升的时候,MSN 只能一点一滴的蚕食 QQ 所没有占领的市场——白领。当然,那时候 MSN 已经意识到,与 QQ 竞争大众市场,不如细分白领市场。所以,MSN 成为一款白领即时通信工具。

2002 年的时候,MSN 已经在全球发布,其总裁到中国来宣传,且外国已经关闭了 QQ 的端口。对于这个问题,马化腾在 2002 年第三届西湖论剑的论坛上表示:

其实我已经准备了这个问题,我们是这么看这个问题的,我们已经意识到我们的产品与 MSN 是有区别的,定位不同,他是对公司员工开放的,实际上我们即使是作 QQ 的公司,我们内部的员工也(是在工作期间)封(QQ)的,我们内部用 BQQ 的,这个用得好是提高工作效率,用得不好会降低工作效率,其实通信是有好处的,但是要规划好,适合企业发展,我觉得 MSN 对我们是一种压力,而他们不是把我们当做对手的。我们定位要区别开来,我们不是竞争,而且还可以合作,我们为什么只能用 WINDOWS 版本,为什么这么



支持微软。

2005 年 5 月 26 日，上海美斯恩公司宣布通过与中国本土九家企业合作，正式推出 MSN 中文网站与 MSN Messenger 即时通信标签服务。至此，微软 MSN 服务正式进入中国市场。对此，马化腾表示：

一直以来，微软就在做 MSN 的推进工作。越多竞争对手的进入，也说明了业界对互联网行业的看好。当然，微软的进入，不仅仅对腾讯，对其他互联网公司都会有压力，不过，有压力也是一件好事。

面对 MSN，马化腾表现出一定的"担忧"。他指出，MSN 与微软操作系统的捆绑显而易见。国内的即时通信企业应该加强反垄断意识，在这方面也希望能得到政府的支持。

当时，微软宣布与上海联和投资成立合资公司后，马化腾认为双方可能将有刀光剑影的恶战，并多次内部组织会议研讨对策，但没过多久，马化腾即发现这是虚惊一场，MSN 中国并未对自己构成多大威胁。不仅如此，2005 年，马化腾讯速挖来负责 MSN 中国开发中心的微软高级经理熊明华出任其联席首席技术官。

马化腾认为，与微软竞争，腾讯有特色优势。2006 年 6 月，马化腾在接受《中国商界》的采访时说道：

从通信市场来看，我们目前最大的竞争对手确实是微软的 MSN。即时通信市场是目前我见过的互联网应用最激烈竞争的市场，大大小小算起来超过 40 家。这个行业，市场技术门槛不是很高，但是易学难精。即时通信价值在它的用户群越大，产业价值才越大。所以要有一定的先发优势。

与微软竞争，我们是特色优势。与 MSN 相比，QQ 的用户群定位更偏重于中国本地化、年龄较轻的用户，这类人群具有一个特点，愿意去结交一些陌生用户群体。而 MSN 和 E - mail 结合紧密，这类用户的需求是与熟人交流。QQ 也是努力地往上渗透，MSN 也往下，坦率地讲在这一领域有很大竞争，但这两块市场留给其他竞争对手的空间并不是很大。

现在其他竞争企业推出的很多即时通信工具都有各自的特点，像泡泡，它会以一种更加娱乐化的新功能，甚至会比 MSN 更加白领、小资化的功能来

出现。

MSN 进入中国后,马化腾并不认为 MSN 抢了 QQ 的很多用户,马化腾表示:

我觉得应该是说他(MSN)开发了很多新用户。此外有一部分高端用户会同时使用这两种软件,但并不是说,他就不用 QQ 的服务了。我见过很多朋友,上班用 MSN,下班还是用 QQ,因为上面很多应用不能丢掉,他以前一些同学都在上面。

大多选择 MSN 的用户主要看中的是其国际化使用,便于与国外人士沟通,这在一定程度上填补了 QQ 的市场不足,并且也促使了 2010 年腾讯加快海外扩张的步伐。

原本被 MSNMessenge 垄断的办公用即时通信(IM)市场现在也正开始双轨制:很多人的名片上既留 MSN 又留 QQ。现在,越来越多的公司也不再屏蔽 QQ 的端口,那些新被提拔的中层主管自己就是 QQ 的多年用户,他们也意识到 QQ 作为一种沟通工具必不可少。

"互联互通"的陷阱

"任何商业模式的成功都源于足够大的用户群体。"网易的丁磊在接受媒体采访时曾一再强调。2005 年,一场用户争夺战展开,即时通信市场狼烟四起。腾讯面对着 MSN、雅虎通等老牌的堵截,Google Talk、Skype、网易泡泡、金山加加、新浪 UC、搜狐搜 Q 等新秀的围追。各大网络巨头纷纷杀进了这个当初看起来毫不起眼的市场。

在即时通信的战场上,战火一直在蔓延。2005 年 10 月,微软就与雅虎达成了战略协议,宣布酝酿实现 MSN 和雅虎通的互联互通,双方用户届时可实现互发消息、相互添加好友等基本通信功能的共享。微软和雅虎两家巨头声称 MSN 与雅虎通在中国的互联互通最快将在 2006 年 5 月实现。

为了应对微软与雅虎的联合,由于即时通信软件厂商的赢利与用户数量成正比,面对腾讯 QQ 数额巨大的用户数量,即时通信软件厂商开始打分享腾讯用户的主意,互联互通成为一个非常"美"的借口。



MSN 和雅虎在互联互通后也对国内的企业发出了邀请，不过腾讯方面给出的看法是："对于互联互通的未来，腾讯会保持持续关注。目前，互联互通在技术层面、应用层面及用户认可层面都尚未成熟，现阶段非常难预估和评价其发展前景。"

2005 年 10 月 27 日，腾讯 QQ2005 正式版在北京高调发布，这是腾讯公司 7 年来首次为即时通信软件举行新产品发布会。联合天极、硅谷动力、电脑之家、IT168、太平洋、天空软件、it. com. cn、新华网等十大网站同时提供新版 QQ 的下载服务。面对微软与雅虎的联盟，马化腾用中国联盟来呼吁国内其他的即时通信厂家和国内用户。马化腾说道：

在中国，即时通信社区文化的特点将尤为显著。在用户的绝对数量上，中国势必将成为即时通信用户最多的国家；而中国的即时通信应用目前已经领先世界，以腾讯 QQ 为代表的很多即时通信产品已不再是一个简单的沟通工具，而是一个信息资讯、交流互动、休闲娱乐的平台，语音、视频、音乐点播、网络游戏、在线交易、BBS、Blog、信息共享等新的应用都可以基于这个平台开展，并正以前所未有的速度改变着人们的生活方式。

我们可以自豪的断言，中国网民已走在即时通信应用的时代尖端，一个新的即时通信时代会由中国带动，而中国的即时通信社区将在短时间内发展成全世界最大的单一文化社区。

同时，马化腾还就势挑起了即时通信行业标准之争。马化腾表示"目前我国即时通信产业已经进入标准时代"。马化腾说道：

中国的即时通信应用目前已经领先世界，即时通信的下一个发展阶段也将进入由中国领导的即时通信全面社会化的阶段。多年来即时通信产业的发展一直缺乏行业的通用标准，在腾讯的推动下，我国的即时通信产业不久将进入自主定义产业标准和自主实现技术、产品创新的时代。

……

标准要靠产品说话，产品受到用户的认可并且能够引领整个产业的趋势，它（腾讯）客观上就已经成为标准。所以从这一点来看，腾讯要在所有竞争对手的前面首先修炼好内功，用我们的产品说话。

马化腾的"标准要靠产品说话"一说表明了他丝毫不惧孤军奋战的强大信心。

当微软 MSN 与雅虎中国雅虎通互联互通协议的签订,国内即时通信市场出现了震动,本想逼宫腾讯的互联互通计划,却遭到了腾讯的不屑。其实早在 MSN 和雅虎通宣布互联互通前,网易泡泡和新浪的 UC 就都曾经尝试过通过互联互通来冲击腾讯 QQ 的垄断,不过最终未果。2005 年,MSN 和雅虎通做了第一个吃螃蟹的人,所有的 IM 厂商也都在重新寻找反击的机会。

马化腾并不赞同互连互通并表示"互通"很难走下去。

我觉得很难做到所有的即时通信工具都互联互通,因为要整合很多的东西,很难做。尽管互连互通是一个趋势,但是很难走下去。这其中涉及很多技术、安全、资费等问题,各家的标准都不一样,互通后反而会显得很乱,安全也难以控制。用户互通后的体验可能会还不如单个使用的效果好,所以就还不如分别使用不同的即时通信工具。也许在局部实现互通有可能,但是期待一种工具可以实现整个即时通信工具的互联互通目前还是不现实的。

马化腾公开表示:

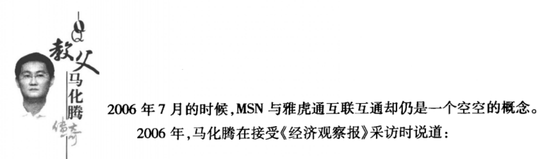
让 QQ 无条件地开放,就等于让所有的即时通信软件都可以利用 QQ 的用户去赢利,没有这种道理。

马化腾还认为:

我不觉得 QQ 封闭,那叫 QQ 的核心竞争力。

这是因为,QQ 虽然免费,但其苦心扶植的所有赚钱业务都是依附在 QQ 上面的,一旦全面互联互通,QQ 客户端的用户"黏性"必然下降,腾讯正大力推广的商用 TM、网络拍卖、网络游戏等新业务将受到严重打击。

2006 年 6 月上旬,移动宣布推广自己的 IM 业务,停止与 QQ 合作。这对一直倚赖 IM 生存的 QQ 来说,无异于釜底抽薪。这使得 2006 第一季度 QQ 市场份额从 78.8% 下降到 69.28%。不过,好消息是,MSN 与雅虎通曾表示在中国的互联互通最快将在 2006 年 5 月实现。当时间的指针停留在



2006年7月的时候，MSN与雅虎通互联互通却仍是一个空空的概念。

2006年，马化腾在接受《经济观察报》采访时说道：

对于（IM的互联互通）这个问题，我认为要通的话，得考虑三个方面。首先是通了之后的信息安全问题，如果不解决这个问题，大家贸然互通，前100万个号肯定会成为攻击的对象，IM就像邮箱一样成为垃圾邮件和病毒的温床；其次，要公平解决目前资费的问题；第三，用户是否真的对互联互通有需求。这三方面解决了，我们认为互联互通不是问题。今年MSN和雅虎通就要互联互通了，我们要看了他们的结果再决定怎么去做。

在这次的互联互通中，马化腾的上述话语已得到验证。虽然当互通在2005年被提上了日程，短短十几天的时间里，除了腾讯外，国内多数即时通信软件厂商都已表达合作意向。各即时通信软件通过互联互通，不仅可以提高自身的兼容性，还可以"共享"用户，用户数量会明显增加。然而，要想实现IM软件之间的互联互通，必须公开自己的程序源代码，以及通信协议，这意味着各IM厂商赤裸裸的彼此面对。各IM软件实现了互联互通后，彼此也不再有核心的竞争优势可言，这对于IM厂商将是一件极其可怕的事情。

因此，最终的结果却是只有微软MSN真正与雅虎中国签订了互联互通的协议。2006年7月13日雅虎与MSN的IM（即时通信）互通一事正式开始实施。雅虎通的8.0测试版已经与微软Windows Live Messenger实现了全球首批15个国家和地区的同步互通。

然而雅虎与MSN所实现的互联互通，仍然不足以改变现在IM市场的格局，互联互通，仅仅是迈出了万里长征的第一步。另外，MSN与雅虎通的互联互通，仍旧停留在文字交流方面，其他诸如文件传输、视频、语音等新潮功能，仍然是空白地带。

目前，MSN和雅虎通的互联互通在中国市场还无法撼动QQ的霸主地位，道理也很简单，雅虎通在中国市场的占有率太低了，二者的合作对QQ来说有点无关痛痒。根据2007年的数据统计，腾讯QQ的注册账户数已突破了4.3亿，活跃用户突破1.7亿，而最高同时在线账户数也已突破了1600万。即使除却一人多号的情况，QQ的真实用户也是相当惊人。而根据MSN中国2007年公开的数字，MSN Messenger的中国注册用户为900万，但雅虎通在华则长期难拢人气。联合有两种，一种是强强联合，一种是弱弱联合，

而微软与雅虎在即时通信领域里是属于“弱弱联合”,因为雅虎通和 MSN 在即时通信领域的用户群都不大,互联互通后的用户量之和仍然不如 AOL,仅能排在第二位。

很多用户离不开 QQ 的原因其实并不在于它比 MSN 或雅虎通好用多少,而是在于腾讯的几大社区。腾讯开放的聊天社区以及新增的游戏社区和拍拍社区,都是对用户很有吸引力的地方。所以用户之所以愿意使用 QQ 是因为腾讯对于用户来说它的功能价值相对于 MSN 和雅虎通是不一样的。

可以说,MSN 与 QQ 之间最大的区别在于:MSN 是工作交流的工具,QQ 则是一种生活方式。腾讯在商业上的成功更多得益于 QQ 之外的新生命力,这种新的生命力将腾讯由一个大众化的聊天工具提升为一个潜力无限的商业帝国。

困扰:用户年轻化

面对互联互通,QQ 并不是就此“高枕无忧”了,其实自 MSN 在中国落地,QQ 就一直担心自己定位于娱乐的态势,是否会被定位商务的 MSN 超越,毕竟在商务领域,IM 软件更容易创造稳定的用户群和商业价值。

2006 年,当 MSN 在国内与 QQ 竞争得如火如荼的时候,有媒体再次发问马化腾“比尔 · 盖茨写给您的电邮,您看了吗? 他声称‘QQ 群不是社会网络,感谢 QQ 普及了中国小朋友对 IM(即时通信)的了解,等他们长大了,工作了,有钱了,就慢慢转移到了 MSN,无缝切换’,对此您作何感想?”“这件事很久了。”马化腾没有正面回应。但对 MSN 的一举一动十分关注,在 MSN 正式进军中国时就表示“会避其锋芒”。

事实上,比尔 · 盖茨所说的,正击中了马化腾的要害。QQ 的客户群价值长期偏低,一直局限于低年龄、低收入、低消费的“三低”群体,正是马化腾的心病。

凭借这样一个用户群体,是很难吸引高含金量的广告主。正是由于这个原因,腾讯所取得的广告收入一直与庞大的用户数量不成比例。可以说,马化腾成也“年轻”败也“年轻”。马化腾明白 QQ 在品牌上的年轻化是腾讯最大的缺陷,明白 QQ 必须要伴随用户年龄增长而继续保持有效黏度。

2009 年 3 月,马化腾在接受《南方日报》采访时说道:

最大的危机感还是 QQ 用户从年轻化走向成熟化,QQ 的产品如何增强自己的用户黏度问题。而且目前互联网的很多领域,腾讯进入得太晚,包括

搜索、电子商务和门户都比较晚,这时候会很难做。但是你不做的话,过两年会更难。

我们在想,网民结构会慢慢成熟,特别是三年后成为一个拐点。怎样无缝地把我们偏娱乐化、年轻化的产品和服务一点点过渡到中心化、全业务化和更加适应逐渐成熟的网民,这是很重要的。我们也不要求在一夜之间或者半年一年改变,毕竟还有很长的时间慢慢来做。

* * * * * * * * * * * * * * *

不过我们还有时间去改进,不能太快,也不能重新另做一个品牌,那样容易死掉。只有慢慢地逐渐地中心化,才是我们最好的办法。

* * * * * * * * * * *

我们的用户群每年都会长大一岁,会慢慢成为社会主流。对于不断成长的这些用户,你要赶紧开发那些能留住他的服务,一定要留住他。

至于如何让白领用QQ,而不是MSN。2008年6月,马化腾在接受《中国经营报》采访时说道:

在腾讯影响力没改变之前,谈这些都没用。腾讯必须把自己的品牌中心化、全面化。以前有员工提议给QQ换一个洋名字,但实际上是没用的,唯一的方法就是把QQ这个品牌通过踏踏实实的服务、通过实践营销,一步步把它中心化,把它做好。慢慢地,用户会改变的。比如我们的E-mail,现在是发送最快、最便捷的服务,如果周围的人用得多了,他也就敢用了,只要用得好了,大家就不会觉得这个服务很低端。这个路走起来很艰难,但却是唯一正确的路。

品牌低龄化的问题很早就在腾讯内部被激烈讨论,"我们自己内部在PK,有人说,没戏啦,不要用QQ这个名字啦。"2006年6月,马化腾在接受《南方都市报》采访时说道:

QQ用户虽然整体平均年龄较小,但高端用户绝对值依旧很高,应当有针对他们的细分服务,所以腾讯希望能增加整个平台中商务服务的属性。

人们已经习惯了的品牌QQ强调年轻化和娱乐化,这种感受更是和"企

鹅"的可爱样子建立了牢不可破的心理联系,一个更高端的门户网站需要新的名字和标志,也需要和聊天工具 QQ 做品牌区分。对此,马化腾的解决方法是"不要娱乐的时候就可以不娱乐","在不合时宜的场景搞一些活蹦乱跳的企鹅,不是企鹅不对,而是不合适"。

改变:从企业用户开始

面对 QQ 的客户群价值长期偏低,马化腾做了种种努力。一方面,腾讯大举进军企业市场,2003 年 11 月,在 BQQ 经过 6 个版本升级的基础上,腾讯再次推出稳定性和功能都明显增强的升级版。这个软件是腾讯与 IBM、用友、金蝶、恒基伟业、新太、金山等众多著名软件提供商共同合作的结果,为了强调它和 QQ 的区别,改名为 RTX(Real Time exchange),中文名腾讯通;另一方面,马化腾在 2004 年推出了商用版 QQ——TM 迎战 MSN,风格跟 MSN 相当接近;MSN 同样也在吸收 TM 的一些功能。TM 没有腾讯 QQ 广受诟病的弹出窗口的骚扰,界面也相对简洁,没有 QQ 那么花哨,另外还有"智能秘书"、"名片"、"行业黄页"等商务功能。

RTX 面向企业市场,而 TM 主要面向商务办公环境中的个人,这与 MSN 的用户定位是一致的,并且风格也相当接近。从这个视角来看,是腾讯首先向微软 MSN 发起挑战。当然,也可以认为这是腾讯判断"MSN 必然会全面挑战"之后所做的先发制人的战略行动。

2005 年,马化腾在接受《东方企业家》采访时说道:

对于企业用户,我们最终使用的是 EIM(企业即时通信),它的使用和企业的信息化建设息息相关。我们注意到,很多信息化建设较好的企业对 EIM 有强烈的需求,我们的销售也集中于这一部分客户。

过去的一年,很多大型企业和政府机构选择了腾讯的 EIM 软件 RTX,如汇源饮料食品集团、国务院新闻办网络局、慧聪国际等等。更有一些企业在小规模使用一段时间后,感受到了 RTX 对企业的价值,便开始在全企业的范围内进行部署,如东风车桥、正大集团等等。

RTX 在现阶段已经取得了比较好的市场回报,但我们更加关注 RTX 应该提供什么价值来满足客户需求。因此我们把所有获得的回报继续投放到产品的进一步完善之中。在过去不断地探索中,我们发现用户的习惯改变



是 EIM 最大的困难，所以 EIM 需要进一步降低部署和维护的成本，以加强对外的联系功能，从而成为企业对外联系的高效率、低成本的沟通方式。

马化腾的努力得到了回报，凭借着 QQ 的强大人气，马化腾的孤军奋战取得了卓越成绩。即便在被认为是 MSN 传统优势领域的商务办公场所，QQ 同样保持了绝对领先的地位。

马化腾曾讲述一个真实的故事："国内首屈一指的房地产公司——深圳万科，上至王石下至普通员工，有一大半人都在使用 QQ，还都开通了移动 QQ 功能。公司与外出办事的员工联系大部分都使用移动 QQ 的手机短信。后来，深圳万科的网络管理员谈起公司在初期推广 QQ 时，各部门、各同事之间要互相联系，同事之间有时甚至都不知道相互的号码，出现很多麻烦，有时员工名片上不得不印上自己的 QQ 号码，以作为身份识别。每当出现人事变动或员工的 QQ 号码出现更改时，更会引起一系列的连锁变更，大大增加网络管理人员的工作量，也给管理带来不便。"

"后来 QQ 专门为此推出了个'孪生姐妹'——BQQ，即企业 QQ，后来万科又在公司内安装 BQQ，所有职员的身份均由服务器网管指定，整个公司的组织结构，同事身份一目了然，不会再有找不到人、认错人的现象。BQQ 的出现就让办公室里真正来个革命。"

马化腾在接受《中国计算机报》采访时说道：

企业用户对于即时通信产品的需求是非常明显的，有了需求得不到满足，就会造成损失，最重要的一点就是沟通的效率不够高、不够规范、不够及时。RTX 推出之前，我们在内部已经试验运行了一段时间，前期也推出了试用版——BQQ（后改名为 RTX），大约有 82000 多个企业成为我们的用户。

在试用期间，我们体会到这个产品的很多益处。比如，RTX 上有一项功能，把企业的人力资源划分为一个树形架构，所有的员工都安排了相应的位置，链接相关的联系方式，包括手机、电话、E－mail 和 QQ 号等等，任何一个新员工加入之后，人力资源部的同事就会为他开通即时通信功能，这个新员工就可以非常快地融入到企业当中，不论他联系哪个部门或同事，都可以快捷地在这上面找到。又比如，几个人需要讨论一件事情，便可以很快地搭建一个讨论组，即时解决问题。

2008 年 9 月,马化腾在接受《南方日报》采访时说道:

用 MSN 和用 QQ 一样,实际上就是企业对即时通信的态度是怎样的,一方面怕员工闲聊,但另一方面工作又需要,所以企业也很两难。因此要靠员工的自制力,不能完全一刀切,我们要客观地看待问题,不要戴有色眼镜看待问题。

因此,我们决定采取一种比较中立的做法,也正在给用户开发更合适的服务。

过去很多企业由于担心员工利用即时通信"闲聊",对市场上即时通信进行"封杀"。而伴随着利用互联网来提升企业沟通效率、加强内部管理、降低运营成本的趋势日趋明显,一些中小企业纷纷解禁即时通信,开始利用 QQ 与客户进行交流沟通。企业除了可用 QQ 降低沟通成本,还有一些更加专业的手段可以选择。例如对于服务类的"外向型"企业,QQCRM 就是一个理想选择。QQCRM 能够让多个客服人员使用同一号码,面向海量用户提供服务。

据 2008 年,艾瑞数据发布的报告显示,QQ 在办公室用户中的占有率达到 75.1%,远超 MSN 的 16.9%。腾讯公司的数据则表明,2008 年 9 月初,在办公场所使用 QQ 的同时在线用户数最高达 1200 万,较 2007 年同期增长 50% 以上,是 MSN 同时在线用户总数(318 万)的近 4 倍。2008 年数据表明,QQ 用户传递文档、表格、图片、压缩文档等数据日均流量达到数万兆,类别为"同事录"的 QQ 群数量超过了 380 万个。QQ 的文件传输、群组服务等商务功能,同类产品确实无法比拟,企业应善用 QQ 所带来的沟通便利、信息倍增等优势。

看来,QQ 正在扭转偏见,成为商务办公的主流应用工具。







第八章 门户战略：醉翁之意在广告

广告收入未来一定是中国互联网的最大市场。

现在看起来有点可悲的是，中国的互联网现阶段稍微清楚的赢利模式都是跟娱乐挂钩。比如说像广告业务应该更有机会的，但是（市场）还没有成型，还没有到这个时机。这个可能是一个必经的阶段，因为市场就是这样，发展阶段、客观环境就是这样子，但并不代表永远是这样的。所以长期来看，也觉得这个（与娱乐挂钩的赢利模式）是有天花板的，这只是一个平衡阶段，不可能一直永久地涨下去，最终还是要有广告收入、电子商务的收入。



广告收入:下一个增长点

马化腾非常重视在线广告并很早就开始布局这块业务。腾讯在2000年就开始使用广告的形式来创收,当时是在OICQ(QQ的前身)聊天软件上弹出一个小banner。当时OICQ的广告价格与其他门户网站相比十分低廉,其系统广告是9万元/次,腾讯向用户保证一周内接近1000万人可以看到。但由于OICQ的受众层中26岁以下的年轻人占到75%以上,这让广告主缺乏足够的兴趣。

同时,由于即时聊天工具的QQ广告位毕竟有限,所以对腾讯来说,广告收入一直仅仅是点缀。直到2003年年底腾讯成立了自己的门户网站,腾讯才真正有实力去分割在线广告的巨大市场。可以说,做门户,就是因为马化腾很看好广告的赢利模式。

追溯腾讯的门户之路,只比三大门户晚了一点点。2000年6月,腾讯网站成立之初,正是新浪、搜狐、网易三大门户网站遥相呼应三足鼎立之时。当时就有好事的媒体询问马化腾,将来是否会把网站作为业务重点来经营,得到的答案自然是否。当时的腾讯一切宗旨都是为QQ服务。时隔三年,2003年11月上旬,腾讯推出了自己的门户网站qq.com。

2006年6月,马化腾在接受《南方都市报》采访时说道:

广告收入将成为下一个增长点,2006年第一季腾讯网络广告同比增长达到173%,我们最近也将引入一名网络广告方面专门的管理人才担任VP(副总裁),以弥补腾讯目前团队中缺乏媒体与广告人才的空白。而我们目



前 qq.com 流量第三，收入第四、未来目标就是收入要与流量相匹配，简单说来就是“超网易”。

* * * * * * * * *

广告收入未来一定是中国互联网的最大市场。

马化腾表示，在广告市场的竞争决定了未来中国互联网的格局，腾讯需要在这方面推动转型和战略布局。目前，网络游戏是中国互联网几大细分市场中最大的一个，而无线增值服务和品牌广告、搜索广告分别排在其后。马化腾认为，这是中国互联网发展十多年来形成的初级市场阶段的现状，但是未来来自广告市场的收入肯定会排在第一，中国的互联网企业，都会顺着这样的潮流改变。

网络广告现如今已成为腾讯增速最高的一项收入来源。从 2004 年到 2008 年，腾讯广告平均年增长率达到 99%。然而，根据 Alexa 的数据，腾讯网的流量已经超过新浪，位列门户网站第一，但收入仍排在新浪和搜狐之后。从 2009 年腾讯的收入构成来看，网络广告收入为人民币 9.622 亿元(1.409 亿美元)，比 2008 年同期增长 16.5%。增速虽高却只占总收入的 7.7%. 包括网络游戏在内的互联网增值服务收入仍为其主要收入来源。看来腾讯在网络广告方面依然有很大的发展空间。

门户战略:多元化业务结构

从某种意义上来说，门户网站是目前能提供多样化赢利通途的唯一成熟平台。短信、网络游戏、新闻定制等方面的应用越来越广，和广告共同成为网站获利业务，而这些业务全部依托门户网站来完成。

2004 年 12 月 9 日晚上，腾讯公司正式发布门户品牌战略。马化腾表示：

门户战略的启动将使腾讯实现“一横一竖”的多元化业务结构。腾讯将利用聊天工具和门户网站交叉提供无线增值、互动娱乐、网络内容以及电子商务服务，逐步实现收入多元化。

* * * * * * * * * * *

相信今年(2004 年)大家都注意到了一个现象，那就是越来越多的门户

网站开始涉足即时通信领域，而腾讯也开始越来越关注 qq. com 在我们业务布局中的战略地位，我们曾经提出过大门户的概念，就是构想未来的 qq. com 将在传统资讯服务的基础上，更加延伸到无线服务、游戏等领域，利用即时通信工具对于用户的黏性，推广我们门户上的网络硬盘、在线新闻广播、音乐点播等新的应用。

可以设想一下，当传统门户网站与 IM、移动或固定终端、网络应用增值服务、电信网、广电网的深度整合之后，用户完全可以利用手机、PDA、笔记本电脑等移动终端随时随地随需的获取资讯信息、与同事亲朋好友交流，开展游戏、娱乐、在线交易。互联网将为人们工作生活带来效率的极大提升。

同时，深度整合也将构筑一个以用户需求为导向的，由电信运营商、IT 产品制造企业、广大互联网增值服务企业共同参与的合作紧密、资源共享、优势互补的互联网产业价值链，共同做大做强这个市场。

在此之后，腾讯正式确立了 QQ 与 qq. com“一横一纵”的大战略，并利用类似推广 qq. com 的方式，用一个又一个垂直产品切入用户需求。对腾讯来说，有了 QQ 与 qq. com 这“一横一纵”，其每一个产品的推出，都让腾讯拥有了更低的试错成本与更高的成功概率，所以腾讯几乎不会错过任何一个被证明了价值的领域。

2004 年，在 qq. com 周年庆典上，马化腾说道：

当互联网的深度整合趋势愈加深入的时候，人们的工作生活也随之发生着悄然的变化，顺应这种趋势的是互联网应用无论从规模上还是从范围上都将迎来雪崩式的增长。那时，网络生活化将会跃然而出，成为一个必然。网络将真正成为一个涵盖人们物质生活和精神生活各个方面，能全面展示人们生活元素的平台。

今天，腾讯的目标就是要搭建这样一个网络生活的平台，大家都知道，腾讯公司是从专注于互联网即时通信起家的，目前已经拥有了包括消费者 IM，也就是我们熟悉的 QQ，专业的 IM，就是我们 tencent messeneer，再到企业级的 RTX，这一套完整的即时通信的产品线。这是我们的基础，也是一个纵向的核心。同时，在横向方面，我们经历了一年时间的不断完善，极大扩展和丰富了我们的 qq. com 门户网站。

未来，在深度整合的基础上，腾讯将采取“一横一竖”的业务模式，原有

的即时通信工具和门户网站将从两个维度叠加包括无线增值服务；包括网络游戏在内的互动娱乐服务，以及包括多媒体、音乐、电子杂志等在内的网络内容服务和包括B2C、C2C、拍卖在内的电子商务。

这样的布局，可以服务更多的用户数量，可以搭载更前沿的技术，更为重要的是，在此基础上，可以扩展更广泛的网络增值业务，满足并实现更多的用户需求。我们希望，通过这个平台，人们可以利用网络提升生活质量和工作效率，使网络成为人们日常生活、工作和学习的重要组成部分。

2005年12月31日，腾讯网低调换标。没有大型的新闻发布，为了解释换标动机，马化腾仅在贴着新标识的网站上发了个换标致辞，以绿、黄、红三色轨迹线环绕的小企鹅标识替代了过去的QQ经典企鹅图案。马化腾在致辞中表示：

熟悉腾讯的人都知道，七年前，刚刚成立的腾讯只是一个单纯的即时通信服务提供商，而今天，腾讯已经发展成为了一个集即时通信、新闻门户、在线游戏、互动娱乐等为一体的综合性互联网公司，而所有这些业务都将依托qq.com呈现在广大用户面前。在这种情况下，以往的腾讯网标志已经不足以体现腾讯网现有的产业布局和经营模式。重新更换一个能够全面体现腾讯网品牌内涵的标志，已经成为了发展的必由之路。于是，才有了今天大家看到的这个全新的品牌标志。而这次标志的切换，不仅进一步明确了腾讯从IM服务商转型为多元化、全方位的互联网服务商，更为重要的是，这也昭示着腾讯以用户价值为核心的“在线生活产业模式”的布局完成。

将资讯直接推送给用户

腾讯做门户网站，可以算是第三代门户。第一代门户以新浪、搜狐、网易等三大门户为主，第二代则主要是FM365、263、21cn为主。马化腾认为，腾讯的内容特点是“围绕QQ用户为主”。他举例称，腾讯的新闻会强调即时性、互动性，利用QQ终端的特点进行即时发布。

可以说，腾讯利用QQ终端优势，将新闻的即时性优势发挥到最大。将门户网站与QQ捆绑，用户打开QQ之后，就会自动弹出腾讯的迷你首页。

只要网民在线,腾讯网就能让最新的新闻“浮”出来,而且部分新闻是分地域的投递。今后,还将细化到城市。同时,qq. com 各频道的新闻内容,也都对QQ 所有的用户开放订阅功能,网民选择订阅后,相应个性化的新闻就会在第一时间出现在用户桌面,这也被称为“新闻直投”。而这条新闻的链接,直指腾讯的门户——腾讯网。

可以看出,传统门户网站的流量主要来自于内容阅读,而腾讯网的流量来自于两部分用户:IM 用户和直接点击腾讯网的用户。腾讯用户除了直接登录腾讯网的页面查看资讯,还能通过腾讯 QQ 特有的迷你页面、新闻直投等方式,在第一时间分享到最新鲜和最丰富的资讯。这是腾讯独特的传播模式,而且这一传播模式变用户被动为主动,对网民的传统阅读习惯形成了冲击。

2008 年 9 月,马化腾在接受《三联生活周刊》采访时说道:

与老门户们最大的不同,就是腾讯网是将资讯直接推送给用户的,而不是简单的信息堆砌。其实腾讯进入门户网络行列时间并不长,可短短 4 年时间已经实现了很多超越,不逊色于任何老门户。2008 年第二季度财报中我们已经披露了,腾讯 QQ 的注册账户总数达到 8. 22 亿,活跃账户数 3. 412 亿,同时在线账户数达到 4200 万,这是腾讯门户实现高速增长的坚实基础。还有一个数字可以跟你分享,8 月 8 日奥运会开幕式的时候,腾讯网视频在线收看人数达到了 158. 59 万人,访问量超过 2022. 66 万次,这绝对是视频领域最高的纪录,这个数字甚至高出专业视频网站 30%。越来越多的互联网商业现象已经清晰地勾勒出未来的轨迹,网络媒体绝不再是单单满足于黏住阅读者,而应该是形成真正的信息平台,以一个网络社区的架构,构造一个互动信息的网络媒体。

* * * * * * * * * * * * * *

奥运期间,通过互联网的视频访问,很多运动员跟网友的互动得到了非常好的体验,这次大运会也希望通过门户网站进行合作。另外,赛事举办过程中,速度是最重要的,因为网友争的就是这几秒钟,我们的即时通信和门户网站也是最好的平台。

2010 年的统计结果显示,约 10% 的腾讯活跃用户(腾讯活跃用户约 8000 万)形成了通过迷你首页和浮出消息阅读新闻的习惯,并且这一比例还



在不断地增长。此外，腾讯网新闻中心正在做全球 QQ 连线，有重大事件发生，只要加一个 QQ 号码为好友，或者加入一个 QQ 群，各地网友就可以随时提供新闻线索，进行内容互动。因此，可以肯定的是，腾讯网内容目前可能不是最好的，但其用户群肯定是最活跃的。

可以看出，腾讯网的差异化优势在于个性化、互动性和多元化的新媒体形式。腾讯的门户网站起步比搜狐、新浪晚，但是到今天，在流量上已经接近甚至超越了它们。这就是腾讯的智慧了。

权威数据显示，qq. com 自 2003 年底上线以来，短短 3 个月时间就跃居门户排行十强。qq. com 门户网站推出一年半，流量已是第四大中文门户。到 2005 年年底，腾讯门户网站的总体访问量已经一举超过了搜狐，排在新浪和网易之后，位居第三位。

如今，腾讯 qq. com 的流量已位列中国门户网站第一。马化腾对此非常骄傲，他多次宣称：

> 从 2006 年 7 月起，腾讯旗下的 qq. com 跃登中国流量第一的中文门户。
>
> * * * * * * * * * *
>
> 我们已拥有中国流量最大的门户网站。

外界对腾讯网会因弹出的窗口而致流量领先提出了质疑，然而，对于从 QQ 客户端弹出来的新闻窗口，如果用户没有点击，是不会被腾讯计算在流量里的。根据网站内部的统计，通过 QQ 和搜索引擎为腾讯网带来的有效流量大约占总流量的 20% ~25%，也就是说，70% ~80% 的用户是主动访问 QQ 门户网站的。

“大门户 + 小门户”战略

大型门户网站开设地方网站已成为门户网站发展的一个新趋势。

2006 年 5 月，腾讯与重庆日报报业集团联合打造的第一个区域门户地方网站腾讯大渝网上线，短短半年后，大渝网从流量上说，“已经成为重庆的 NO. 1”。打开大渝网可以看到，重庆当地生活资讯构成了网站内容的主要部分。

2006 年 6 月，腾讯陕西区域门户地方网站腾讯大秦网上线；

2007 年 10 月,腾讯四川区域门户地方网站腾讯大成网上线;

2008 年 7 月,腾讯与湖北日报报业集团联合打造的湖北区域门户网站腾讯大楚网上线。

腾讯大渝网是全国首家门户与区域媒体合作推出的城市生活类网站。有分析人士认为,大渝网的开通,是腾讯网跳出同三大门户网站同质竞争的标志。腾讯正努力架构一个二元的竞争体系,上有腾讯网在新闻、短信、网络游戏、电子商务、搜索等几大领域和竞争对手角逐,下有类似大渝网的区域性门户网站十面埋伏,瞄准区域网络广告市场。

继腾讯大渝网(重庆站)、大秦网(陕西站)、大成网(成都站)、大楚网(湖北站)开通后,腾讯大粤网、大闽网也相继开通,宣布腾讯在全国区域门户网站的布局即将成型,西南、西北、华中、华南全都有了腾讯的地方站。这也意味着腾讯开拓与其他门户网站走出了不一样的发展之路。腾讯网在地方站商业模式上,经过几年的摸索,"大"网系列的地方站战略已粗具雏形,并领跑区域门户市场。

在区域门户方面,腾讯的运作模式和运作手段都可以算上是领先的。腾讯也是采取与地方媒体合作,腾讯提供弹窗推广和社区推广。

弹窗推广完全利用了腾讯的终端优势。弹窗推广是这样的,例如,腾讯向重庆地区的 6 小时内在线 QQ 用户,弹出消息提示,如果 QQ 用户对弹出的资讯提示内容感兴趣,鼠标一点,网页就通过链接转到了大渝网。据统计,腾讯在四川拥有的活跃 QQ 用户超过一千万,覆盖了整个四川近 90% 的网民。在京、广、深、沪等地,QQ 的增长势头目前正被竞争对手 MSN 追赶,但在地方城市,其新增用户基本上仍然都是 QQ 用户,QQ 终端在地方的占有率为腾讯地方门户扩张打下了根基。这也是让同行非常羡慕的传播渠道。

另外,腾讯还借助强势客户端,以推广地方新闻为主,低成本进入区域市场,如南京、杭州、济南地方新闻推送站,腾讯网将新闻频道的当地新闻的重新组合、包装,与 QQ 客户端相结合,为当地用户推送当本新闻,而运营则放在了北京,在服务内容上,是在覆盖年轻用户的基础上,以网民生活为切入点,依靠合作网站的成熟内容资源,包括地方新闻、房产、汽车、健康等更适合大龄 QQ 用户的信息,吸引中老年用户。有针对性地根据各地区文化特色,营造地方文化氛围,掌握各地方网民生活习惯,从而提供贴合的服务。地方门户平台的内容主要来自两个方面,一是当地各主流媒体的新闻资讯采编,二是网友的原创内容。可以说,腾讯网地方门户网站的成功,进一步



推进了新老媒介的合作。传统媒介的信息资源优势与新媒介的受众覆盖优势加以整合产生了双赢的效果。总的说来,腾讯缺乏的是资讯,这需要一个内容供应商。而其合资伙伴缺乏的则是腾讯庞大的QQ用户群所带来的传播渠道。

除了大渝网、大楚网、大成网三个地方网站2008年能实现3000万元营收外,大陕网2008年能实现400万元到600万元的营收。

这个突破让马化腾感到惊喜。此前,在全国门户竞争中,腾讯凭借即时通信终端的强力推送,在流量上已经能与新浪、搜狐一较长短,但短期内在营收和影响力仍无法与新浪、搜狐比肩,此次地方门户的异军突起让腾讯看到了希望。

其广告收入采用地方代理的方式。不同于新浪、搜狐的地方频道,腾讯的强势客户端产品可以聚合受众群,并且受众群体用户习惯清晰,新闻及广告能够直达桌面,以直效广告为经营诉求。

事实上,腾讯网的地方门户网站计划已经是地方门户扩展的第二波。互联网泡沫期间,新浪、搜狐都曾经实施过自己的地方门户战略,然而随后互联网泡沫崩盘,各大门户忙于过冬,大家不得不收缩战略,第一波地方门户拓展最终未能结出硕果,而当时腾讯的门户尚未成型。

在此次第二轮的地方门户割据战中,完全没有历史包袱的腾讯跑在了前面,新浪、搜狐等老牌门户也已在筹备并将启动自己新的地方门户计划。

"与娱乐挂钩模式"的天花板

2003年11月20日,对于腾讯来说,是一个具有纪念意义的日子。在这一天晚上,腾讯科技推出了测试版本的qq.com,迈出了腾讯多元化发展战略里程碑式的一步。当时,腾讯的qq.com娱乐型门户网站的姿态浮出了水面。

2004年,在qq.com周年庆典上,马化腾宣布,腾讯将把qq.com打造为全国第一的时尚娱乐性门户网站。QQ以及qq.com的用户群体集中在十几岁到二十几岁的年轻人,这群人是一群充满活力的群体,他们将是未来的消费主力,因此,在腾讯上进行品牌广告的是一些时尚类或消费类的产品公司,这类公司的产品重点针对对象正是这群人。为了扩大影响力,腾讯以娱乐姿态进入门户。

可以认定,马化腾是最早开启互联网泛娱乐化的先祖。2008年6月,马化腾在接受《中国经营报》采访时说道:

现在腾讯流量是第一,但作为网络媒体的影响力,排在第一位的还是新浪,但腾讯一定要改变这个局面,我们要慢慢地去做。腾讯做门户网站是从零开始,最初做的时候,谁也不相信我们能够做起来,毕竟三大门户已经稳稳占据了这个市场,后来者几乎插不进去。我也一直在思考腾讯的门户怎么做,后来决定借助最有利的方式切入,那就是娱乐资讯,这也正好符合我们用户群的需求。

"娱乐"是腾讯门户的最初定位,必定少不了互动,而互动又必定少不了人气。 Web2.0时代,用户对于新闻的阅读需求正发生着深刻的变化。CNNIC第17次调查数据显示,休闲娱乐首次取代信息获取成为互联网用户的第一大需求。

即使如此,马化腾依然认为与娱乐挂钩的模式是有天花板的。2009年6月,马化腾在接受《21世纪经济报道》采访时说道:

现在看起来有点可悲的是,中国的互联网现阶段稍微清楚的赢利模式都是跟娱乐挂钩。比如说像广告业务应该更有机会的,但是(市场)还没有成型,还没有到这个时机。这个可能是一个必经的阶段,因为市场就是这样,发展阶段、客观环境就是这样子,但并不代表永远是这样的。所以长期来看,也觉得这个(与娱乐挂钩的赢利模式)是有天花板的,这只是一个平衡阶段,不可能一直永久地涨下去,最终还是要有广告收入、电子商务的收入。

因此,在依靠娱乐介入之后,腾讯也加大了在财经、科技等方面内容的投入。在内容设置上,马化腾聘请了《南风窗》离任主编陈菊红担任腾讯网总编辑,同时从新浪、网易和搜狐等传统门户挖来了约500名财经、文化和科技频道编辑,以充实内容建设——网络媒体"老大"新浪,也不过600名编辑。

提升品牌,冲关全能门户

对于一个网站来说,人气就体现在流量上。流量一直是互联网影响力



的重要指标。一旦某个网站有了巨大的流量,这就意味着该网站拥有了巨大的广告价值。在腾讯的门户网站 qq.com 上线以后,马化腾想尽办法来提高网站的人气。当流量足够之后,马化腾开始了他的门户战略的下一步,提升品牌影响力。

马化腾在接受《经济观察报》采访时如是说:

腾讯在做门户的时候已确定了几个战略步骤:首先借助娱乐资讯切入,有了基础之后再加强高端平台建设,流量上来之后还要转成收入。广告收入是第二步,现在初见成效。广告收入同时需要匹配一个媒体的影响力和品牌价值,只有流量肯定是不够的。下一步腾讯要把流量转向品牌影响力方面,同时促进广告销售的成长。

马化腾认为,腾讯目前的影响力还没达到他的期望值,在高端频道上还有很长的路要走。业界一直诟病腾讯的用户收入层次过于单一,消费能力不高,对高端和中产阶层影响力薄弱。因此,尽管腾讯网拥有以 QQ 用户为基础的巨大流量,但在广告主眼中,其广告价值仍然不能与新浪、搜狐、网易等门户网站抗衡。

实际上 2007 年 7 月新浪、腾讯和网易组成的门户联盟,并没有真正形成整合式的杀伤力,主要原因还是搜狐奥运会的广告预售,并没有实现预期的垄断效应。更重要的是传播形式的变化,网络视频悄悄成为改变原来流量天平的重要砝码,腾讯几乎仅仅依靠视频点播的新增使用者,就实现了对三大老门户在传播流量上的超越,这个数字甚至可以与风险投资砸出来的专业视频网站相比较。

可以说,2006 年以来,腾讯网致力于从大规模社区网站向门户网站方向拓展。马化腾坦承,虽然影响日大,但腾讯在高端人群中的影响力不如新浪和搜狐。为了巩固和提高影响力,就要用娱乐等产品的利润,去培育未来的成熟产品,包括财经、科技和汽车等频道,但同时会注意力度和节奏。

腾讯在门户上动作频频,不但更换了品牌标志,还推出了“大品牌、大回响”战略,宣布要提升品牌影响力,要提升品牌广告的收入。qq.com 是腾讯展示所有业务的平台,继续沿用旧腾讯网标志已不合适,更换一个能够全面体现品牌内涵的标志成了腾讯网的当务之急。换标,马化腾希望让用户改变“腾讯网等于 QQ”的直观印象。

2006年1月18日晚,在腾讯网"新势力·2005时代中国盛典"颁奖晚会上,马化腾谈道:

不久前,腾讯网刚刚更换了新的品牌标志,这也标志着腾讯网从最大的即时通信社区起步,随着用户需求和互联网应用的发展,业务范围和运营领域不断拓展;致力于为民众提供日新月异生命力蓬勃的网络产品、温暖可亲的多元化互联网服务和年轻活力,创意无限的qq.com生活品质。我们希望越来越多的年轻用户群体在这里沟通、交流、娱乐、体验,因为他们不但是中国互联网用户未来的主要组成,而且也是未来整个社会的主流。他们代表了新的势力。

从2006年开始,腾讯还启动了年终的"影响中国"网络盛典,效仿中央电视台"感动中国",全面盘点历年对"主流人群"产生影响的社会、娱乐和商业事件及人物。

另外腾讯还开发了自己的股票行情系统,用上千万美金在各大地方投入广告,最后,找到了一个广告业的大人物刘胜义来做自己的副总裁,统管腾讯网事务及全公司的品牌。

2007年7月,马化腾在接受《计算机世界报》采访时说道:

对腾讯来说,有一个问题需要仔细思考:腾讯网现在是年轻化的,但网民会越来越成熟。

中国的网民总数现在突破了1.26亿,每年新增2000多万,看上去很多。但同时,中国社会正在进入老龄化社会。20世纪70年代,我国每年净增人口大约2000万,进入21世纪后,每年净增不足1000万。对腾讯来说,能直接看到的现象就是大学生每年都在毕业,他们还会天天看腾讯网吗?他们都会逐渐变成有经济实力的人群,如果他们不上腾讯网了,我们岂不是错失良机?

我们提出这个问题以后,有的同事甚至提出了改掉qq.com的名字的想法。腾讯确实需要考虑这个问题了,我们是伴随着一代人成长起来的,但作为公司,从运营上必须去赚成年人的钱。

腾讯的模式不是世间独有的。在韩国和日本,都有做得比腾讯更好的类似的网站,新闻、社区、即时通信、电子商务等等都有。我仔细研究过,只



能这么说，跟他们相比，中国互联网还处在十分初级的阶段。

腾讯原来的内容很大一部分都是低龄用户生成的，现在要转型来吸引高端人群的话，仅有这部分用户生成的内容是不够的。因此，它需要强化编辑团队的力量，加强网站内容的筛选，才能吸引那些相对成熟的用户。

按照国家有关规定，门户网站在社会新闻、时政新闻、财经新闻方面没有新闻发布权，只能转载平面媒体和某些有授权的新闻网站的既有文章。这使得腾讯在这些领域很难做出自己的风格。由于这些特殊情况，腾讯只有在体育新闻方面能够做出一点自己的东西。

签约世博是这一战略的重要环节。腾讯此番所花的代价，"不小于搜狐签约奥运会"。2008 年 4 月，腾讯宣布与上海世博局正式签约，成为中国 2010 年上海世博会互联网服务高级赞助商，希望 2010 年时能够达到品牌广告第二的成绩，腾讯希望以此提升 QQ 主流影响力。

2008 年 4 月，马化腾在接受《南方都市报》的采访时说道：

此次，腾讯除承担世博会官方建设之外，还将全面运营"网上世博"的项目，世博会历时半年，有很多体验的、参与的因素，我们希望签约世博，提升腾讯的品牌影响力。

目前，腾讯网络流量是第一，但只有流量肯定是不够的，广告收入会匹配影响力和品牌价值。

2010 年 5 月，腾讯宣布，与中国网络电视台（CNTV）签约获 2010 世界杯视频点播权益。这也是自土豆、酷 6、优酷等视频类网站相继宣布获得 2010 世界杯视频点播权益之后，第一个签约的门户网站。从 2010 年 6 月初开始，腾讯网在中央电视台体育等频道投放品牌形象广告，播出时间为南非世界杯比赛前后的黄金时间，形象广告由国际足坛巨星代言。

从斥巨资成为上海世博会唯一互联网赞助商，到南非世界杯期间的高密度广告营销，腾讯一直致力于提升品牌形象。

腾讯智慧：广告主教育

对于门户网站的广告业务，马化腾没有急功近利，2007 年腾讯的

qq. com 的宗旨就是坚守浏量，在广告主面前建立品牌认知度，改善其门户网站的素质并斥资进行品牌推广。

虽然腾讯网在基于 Web2.0 技术上成功驾驭了在线体验式广告营销模式，这种模式越来越多地得到广告主以及行业的认可。但同时，广告商为其活动到达目标受众的效率以及广告投入是否产出最高回报感到困惑。为此腾讯推出了基于行业新标准的“TencentMIND(腾讯智慧)”——这是腾讯为广告商提供的在线品牌推广解决方案。

2007 年 12 月，腾讯发布了网络广告的精准定向工具 TTT(Tencent MIND Targeting Tools)，这也是中国互联网企业首次推出网络广告精准定向的技术。在中国，可以毫不夸张地说，QQ 号就是中国网民的在线身份证。腾讯依托 QQ 号实现的用户身份识别和行为分析，在可靠性和准确度上远远超出了其他媒体以部分用户的注册身份、IP 和 Cookie 为主的技术手段。马化腾称该解决方案可以从衡量广告效果、互动式体验、精确化导航和差异化品牌诉求四个元素出发，建立起的一套系统化、标准化、可延伸的高效在线营销体系。

马化腾分析说：

在现实世界中，因为分众模式的存在，电梯、健身房、食堂、医院甚至厕所都成了接触点而被广告拦截，在虚拟世界中，人们访问互联网的路径也同样可以产生无数个广告接触点……人群在网上的生活路径是可以被跟踪的，属性不同的数字接触点也可以被需求不同的广告拦截，而我们的跨平台产品最多，用户的覆盖是我们的强项。

* * * * * * * * * *

以前只知道傻傻地卖流量，却不知道流量的来龙去脉，卖得太没理念了。但是现在，我们能够清楚地知道一个使用者的上网需求。

可以说，“清楚地知道一个使用者的上网需求”正是腾讯在线营销的优势所在，也是腾讯智慧的精髓。

在 2008 年，马化腾开始为腾讯的新业务平台——“腾讯智慧”游说四方。“腾讯智慧”是腾讯为了争取广告客户，花大力气建立的一套在线品牌解决方案，也是一种直接教育广告主的产品。

腾讯智慧“TencentMIND”包含了分享、创新以及体验，“MIND”是由以下



几个词组成的：

Measurability

用可衡量的效果来体现在线营销的有效性、可持续性以及科学性；

Interactive Experience

用互动式的体验来提供高质量的创新体验和妙趣横生的网络生活感受；

Navigation

用精确化的导航来保障目标用户的精准选择和在线营销体验的效果；

Differentiation

用差异化的定位来创造在线营销的不同，满足客户独特性的需求。

目前腾讯已覆盖90%以上中国网民，其中60%以上是25~40岁具有消费能力的“黄金用户群”。QQ最高同时在线用户数已超过一个亿，腾讯网近几年连续在流量、用户规模、用户黏性、用户活性等指标方面做到国内行业第一。

另外，腾讯拥有全方位的产业链，从qq.com、SNS（社交网站）、QQ、QQLive到手机腾讯网五大平台上，可根据广告产品创新变化；在中国，广告主亦不应该忽视如QQ空间这样的社会化媒体。SNS可以适用于市场调研、品牌塑造、刺激销售。比如可口可乐与腾讯合作在线火炬传递，吸引了超过6200万用户参与；招商银行也通过与腾讯的合作，以行为激励提升了用户转换率与使用率，令招商银行的客户价值提升。因此，腾讯在腾讯智慧方法论的基础上，结合“QQ IM + Qzone + QQShow”三大SNS产品/平台向广告主推出泛关系链营销解决方案，从“发布官方声音、驱动WOM传播、接口用户对话、管理口碑体系”四个阶段全方位为客户提供效果精准、微互动、定位差异化的量身定做式解决方案。

智慧地使用流量，给腾讯的广告带来了明显的效果变化，如通过在线营销，腾讯帮蒙牛卖掉了77万瓶QQ宠物酸酸乳；通过3D QQ秀的兑换，腾讯至少为可口可乐带来了1500万瓶的销售量。马化腾表示：

> 我们改进了很多客户的投放计划，产生了大约20%到30%的提升效果。通过成本很低的用户资源重新组织，就已经提升这么大的比例，我相信新模式的潜力还是很大的。

但由于腾讯主流用户定位为年龄结构较轻和消费水平偏低的人群,而网络广告最大的投放量集中在房地产、汽车、金融等面向中高端消费人群的行业。因此,腾讯在网络广告方面也遇到了不少问题。

例如,腾讯历史上最著名的"广告攻坚战":说服迪奥在腾讯网上做广告。对于迪奥,腾讯广告部曾进行长达一年多的跟踪观察,并数度登门拜访。尽管表面上迪奥对腾讯的尊敬和礼遇有加,但却对何时签单绝口不提。最后,迪奥负责人坦白说:"QQ 用户中有多少人买得起 Dior 的产品?"迪奥是一种"让少数人拥有,多数人向往"的奢侈品品牌,与人们通常印象里,QQ 用户"低龄" + "低端"的属性大相径庭。

对此,腾讯向迪奥介绍了腾讯独有的网络广告精准定向工具 TTT(Tencent MIND Targeting Tools),将如何支持迪奥按照用户的性别、年龄、地理位置、时间段甚至上网场所,进行不同环境的广告精准投放。这点倒是吸引了迪奥,双方的合作在 2007 年 6 月正式开始,迪奥开始在 Qzone 上开设"Dior 空间",初期的投入大致为 70 万元人民币。

2009 年,迪奥再次与腾讯合作。在上市发布之后,腾讯网调动了迷你首页、娱乐频道、女性频道、音乐频道等线上资源,直击迪奥甜心精灵淡香水的目标受众——那些引领时代潮流、热爱人生与都市的年轻白领女性,并通过 TVC(电视广告片)重磅发布、互动体验活动、Dior 专题等形式,由浅入深地实施推广步骤。把受众圈子一次次缩小,最终精选出最有价值的潜在用户。

门户广告的发展是长期战略

互联网广告的外部市场的成熟来得非常缓慢。事实也正是如此,大大小小的国内互联网企业奋斗了 8 年,才砍下全部广告市场 5% 的份额。目前市场逐步认可了和传统平面广告性质类似的门户广告,因此门户的广告特性也渐渐成为互联网行业的一种判断标准。门户的 banner 或者弹出广告还是以浏览量和点击率来衡量。其实并不能体现互联网行业互动、体验、分享、主动参与等特点。

事实上,网络广告是中国互联网上最先发现的一个商业模式。广告模式也是多种多样。2007 年 10 月,马化腾在第九届高交会上演讲道:

互联网最早诞生是为军事服务的。1973 年才开始有 TCP/IP 雏形。在



1991年为了方便浏览，浏览器才开始出现。这意味着互联网慢慢民用化。1995年我们看到雅虎诞生，还有即时通信、电子商务，1999年也诞生了Google，可以看到一个全面开花的结果。这些都是一些技术、标准的诞生，可持续发展的产业实际上离不开商业发展模式，一个应用、一个服务，它要靠什么才能获得生产发展？靠什么赢利？在这个过程中也慢慢摸索了几种模式，比如大家最熟悉的广告模式。

马化腾认为，互联网赚钱的渠道首先是媒体的运作，通过建立门户网站，吸引眼球、吸引浏览量，由此获得更多的广告客户。因为很多中小企业，它们不愿意在传统媒体做大幅的广告，但却愿意花一些钱，借助互联网的平台，扩大自己的知名度，这就是互联网赚钱的一个重要渠道。另外，马化腾认为，网络广告天花板是非常高的，网络广告是非常有潜力的。

2008年4月，马化腾在接受《信息时报》采访时说道：

有用户群，到最后怎么做，其实是一个摸索的过程。做互联网大家其实都没有想太多，只要有眼球、有注意力，就有收入。那时候是从广告模式上去考虑。过了差不多10年了，现在才开始有一定的规模，但不是最大。

* * * * * * * * * * * * *

长期看，广告肯定是排在第一。这是一个比较稳健的商业模型。增值服务、网络游戏会有一个三五年的大发展时期，但也有饱和的时候。网络广告的增速，天花板是非常高的。中国的互联网企业，都会顺着这样的潮流改变。

近两年，Google等国外互联网公司展开了大量并购，收购流量。对此，马化腾表示，国外互联网广告环境强于国内，互联网公司能够通过很多途径将流量转换成广告，但国内互联网公司的广告价值远低于流量，因此发展空间很大。

在马化腾看来，网络广告的最大优势是收入的稳定性特别好，而且可以上规模。“我们正在建设广告收入的能力。”马化腾说。马化腾认为，从目前的市盈率来看，资本市场对网络广告的估值要远远高于网络游戏，这表明投资者更看好网络广告的发展前景。马化腾表示：

市场给网络游戏的市盈率其实不高,也就是8~10倍;但是对网络广告,可能愿意给50倍的市盈率,因为它非常稳定。

对于网络公司的几种赢利模式。马化腾在接受《21世纪经济报道》采访时分析道:

门户其实看得更长远,要有一个长期的发展,门户的投入很大,硬成本是很清楚的,而且回报没那么快……但广告收入和网游不一样,只要有投入,肯定会有广告收入能回得来,不像网游,有可能是投入很长时间,过两三年以后,发现一款游戏出来,方向走错了,或者策划走偏了,最后全部没有了。所以游戏的偶然性会比较大,但门户只要做肯定有收获,就像种田一样,有耕耘肯定有收获嘛,最多收成差一点,但来年还可以补。

因此,从2006年开始,马化腾下定决心,要主动改变网络广告的现状。2006年,腾讯通过已有的500多个广告案例,和美国及中国广告界的知名专家探讨和沟通,终于获得了一个行之有效的方法论,并将之归纳总结为"腾讯智慧"(Tencent MIND)。

"腾讯智慧"不仅帮一些品牌销售了大量的产品,而且还帮助大众汽车、诺基亚、摩托罗拉、英特尔、迪奥、建行手机银行等众多品牌获得了成功的营销体验。

从2004年到2008年,腾讯广告平均年增长率达到99%。到了2008年,这种增速开始放缓,当年网络广告比2007年增长67.5%,为同期新浪广告收入的1/2左右。诊断广告下降的原因,马化腾解释说:

由于广告主(受金融危机影响)实行严格的预算控制,我们的网络广告业务则受到负面影响。

2010年,上海世博会改变了门户网站广告收入排名座次。腾讯网是世博会独家互联网服务赞助商,负责大会官方网站开发、运行和维护,以及世博网的总运营。腾讯赞助上海世博会金额大约1.7亿元。腾讯重金投入世博会所得颇丰,从而在收入上一举超过搜狐。相形之下,搜狐对北京奥运会的巨额付出,并没有获得张朝阳最想要的结果——超越新浪。事实上,对于



大型活动的赞助，已经成为门户网站比拼实力的主要竞技场。

马化腾在接受《商务周刊》采访时回顾了腾讯在广告业务上的所为：

还记得当初筹备网站部的日子，一切从零开始。当时业界无人看好，也不相信我们能做起来。但我们坚持下来了，短短的两三年后，我们 qq. com 总流量就超越传统门户，开始为用户和业界认可了。之后的三年，我们通过强化内功、通过数次大战役、通过品牌营销，在流量领先的基础上开始逐步建立了口碑和影响力。做好内容没有什么捷径，必须任何一个细节都不能放过。

正如马化腾所说，我国的网络广告的收入是在不断地增长。2010 年 5 月，国家广电总局发展研究中心编写的《2010 年中国广播电影电视发展报告》（广电蓝皮书）正式发布，报告援引互联网数据中心的数字称，2009 年中国网络广告营销市场营收规模达到 193. 3 亿元，同比增长 13. 8%。摩根士丹利关于中国媒体的报告称，新浪和搜狐两者广告收入总和在五年前，仅为中央电视台广告收入的 5%，但是五年后已经增长为中央电视台广告收入的 1/5。

技术已经赋予网络广告太多的元素：GIF、RichMedia、PopUp 等，网络已经为广告业构造了一个无限发展潜力的媒体空间。



第九章 网游：最暴利的行业

过去是无线业务最厉害，现在是网游。整个板块一分析，网游是最大的板块，今年（2008年）整个网游行业有200个亿，广告全部加起来才100多亿。两三年内网游是非常强的现金流主要业务，现在几个门户都在做网游，包括搜狐也做得非常不错。

现在比较可悲的是局势太乱，行业还没有进入稳定时代。局势相对稳定后，这些人比较能安下心来为自己喜欢的游戏去做事情，所以这还要有一个阶段。



网游:最暴利的行业

当盛大和网易在2002年统治网络游戏市场,并且在瞬间创造财富金山的时候,网易董事长丁磊是这么评论网游的:世界上投资最少的产品,每天睡觉都可以有成千上万收入。盛大陈天桥不到2年时间堆起6亿美元金山的神话,刺激了许多人的神经。互联网泡沫破灭后的风险资本商,在利润的驱使下,纷纷涌入网游这个朝阳产业,展开新一轮的淘金,其中也包括腾讯。

马化腾在接受《21世纪经济报道》采访时说道:

到了2002、2003年的时候,网游已经被证明商业模式是可行的,而且还不仅是一个收入、市场的问题,更多的是用户在网游上花费的时间是很长的,可能更多的人就不使用即时通信,转而增加进入网络游戏的时间,我们觉得这是一个很大的威胁,也是一个很好的机遇,我们要进入这个领域里,否则的话,就是灭顶之灾。

* * * * * * * * * * * * * * *

那个时候常常能看到大型网游收费,而且收入值很高,10万人在线就可能意味这一个月的收入有1000万,这个市场是不容忽视的。如果你在这边一点都没有位置,或者没有任何收入的话,你未来要做一些基础性研发会缺少现金流。你会感觉到用户消耗的时间事实上超过即时通信了,这是一个无形资产上的威胁。

腾讯从2003年就开始涉足游戏,正好赶上了黄金时期。但直到2008年

才开始大规模介入 MMORPG 游戏，足见其谨慎和耐心。这与网游行业形成了鲜明对比。比较浮躁的网游行业经常会出现一种现象，一款游戏在一年左右就要见到成果赚到钱，如果达不到这个目标，项目就可能被决策层砍掉，许多公司的游戏就是这样夭折的。而在腾讯内部会给一款游戏或者其他产品更多的时间去改善，去养成。两到三年之后，产品也完善了，用户也慢慢积累起来了，腾讯就胜利了。

随着中国网络游戏产业的迅猛发展，中国在海外的网络游戏概念股完美时空、网易和搜狐畅游一度以 70% ~95% 的利润率成为纳斯达克令人惊叹的奇迹，近一年股价更是一路领先，全面飘红。同样，在港上市的金山网游也一枝独秀。

根据不完全统计，经营网游业务产生的收入，占据了整个互联网的企业总收入的 60% 以上，即将突破 100 亿元，这个比例目前还在不断提高。2010 年《福布斯》杂志评 2009 年全球最赚钱网游，来自中国的网游占据了其中五个席位。

中国网络游戏股的强劲表现引起了美国财经周刊《巴伦周刊》和独立研究网站 Tickerspy. com 等主流财经媒体和机构的高度关注，认为中国网游企业不论从赢利模式上，还是赢利能力和未来发展潜力，都已获得全球资本市场的认可。

2008 年 4 月，马化腾在接受《上海证券报》采访时说道：

从营收角度讲，目前市场规模最大的应属网络游戏。去年(2007 年)网络游戏在内地的市场规模超过 130 亿元，而今年(2008 年)还将增长近 40% 到 50%。排名第二的是增值服务、无线增值服务。此外，品牌广告的市场规模可能只能排到第三，搜索引擎的市场规模为第四。不过，这仅仅是国内互联网的一个初级阶段。

2008 年 11 月，马化腾在接受《北京晨报》采访时表示：

3 年内网游是集中现金流的主要业务，现在的门户也都在做。

曾经在网络游戏业务上按兵不动的腾讯，也在 2008 年的深耕后迎来了游戏业务上的丰收。腾讯公司 2008 年财报显示，这一年腾讯互联网增值服务收入达到人民币 49. 1 亿元，比 2007 年同期增长 95%，占全年总收入的 68. 7%。其中，网络游戏增值服务营业收入进一步增长，达人民币 23. 3 亿

元，占总收入的32.5%。

自2008年次贷危机爆发以来，在全球股市震荡下行的局面下，腾讯的股价依然非常抗跌，而同行们多数都创下20%以上的跌幅。至于原因，马化腾认为，对于网络游戏而言，由于既能够从消费者那里直接获得现金，又不是奢侈品，正好成为这个时期（金融危机时期）的避风港。

2009年4月，马化腾在接受《中国联合商报》采访时说道：

游戏在腾讯的业务中非常重要，我们也非常看好网游市场。虽然腾讯在2003年才进入游戏领域，相较于其他公司来讲比较晚，但只要有用户需求、用户价值的事情我们就会去做。目前游戏市场有着很大的需求，这一点可以从全球主要电子娱乐市场，包括北美、西欧、日本三大地区的合计市场规模中看到，并且随着联网PC数目的逐步提高，和用户群体习惯的形成，网络游戏市场还将高速发展。

结合到互联网企业2008年的财报和当今的经济大环境来看，游戏产业可能不像其他行业那样容易受经济萧条的影响。有很多乐观的意见甚至认为，游戏业会反周期增长。2009年，新闻出版总署同有关部门也将采取多种方式，帮助国内网络游戏企业在产品输出基础上，逐步向技术输出、服务输出、版权输出方向发展，以扩大中国游戏产业在国际游戏市场中的份额和影响力，从这个角度上看，游戏市场依然具有巨大潜力。

根据艾瑞资询发布的2010年第一季度中国网络游戏市场数据显示，2010年第一季度，中国网络游戏市场规模达到79.2亿元，同比增长28.7%，环比增长9.1%。相比2009年下半年，网游市场规模增长率有所回升。

捆绑方式进入休闲游戏

互联网用户第一次听说“软件捆绑”估计都是从Windows捆绑IE上来的。当时，随着电脑技术的突飞猛进和互联网的崛起，Internet浏览器技术方兴未艾，而微软董事长比尔·盖茨认为，决定未来计算机世界命运的，仍是“视窗”技术而不会是浏览器技术。这让网景公司看到了希望，在随后的两年内，网景专注于浏览器技术的开发。1994年，美国网景通信公司推出的网景浏览器（Netscape），是全球第一款商用网络浏览器。伴随着互联网的早期



成长，网景浏览器在浏览器市场上占据的份额一度超过90%。很快，比尔·盖茨就意识到，他犯下了一个足以让微软走向毁灭的错误。“微软错了。未来的世界不是PC，而是Internet。”

为挽回局势，盖茨首先与网景谈判。谈判破裂。微软只好走上对抗之路。在短短的一年时间里，微软投入20亿美元，通过购买、兼并和开发等多种手段，迅速地推出了一个浏览器产品IE2.0。为了与网景竞争，比尔·盖茨决定将这一产品实行免费发放。半年后，微软公司将其IE浏览器与视窗操作系统捆绑，导致网景浏览器的市场份额迅速缩小。1998年，微软的IE已占有网络浏览器市场的半壁江山，一举夺回了三年前被网景的“领航员”浏览器抢去的主导地位。

1999年，美国在线公司收购了网景通信公司，网景浏览器也被收归美国在线公司门下。2008年2月1日，美国在线公司宣布停止对网景浏览器的开发与技术支持。这一曾经风光无限的全球首款商用网络浏览器就此退出历史舞台。

微软因为借助在操作系统上的市场垄断地位，用捆绑的方式推动自己的IE浏览器，从而使当年生机勃勃的网景直线崩溃。显然，腾讯走的正是微软这条路，不过微软已经为此付出了极为昂贵的罚金作为代价，而腾讯为此却获得了巨额的回报。

借助QQ的资源优势，腾讯在互联网的诸多业务上四处出击，捷报连连，TOM在线CEO王雷雷曾经极为形象地用“插根扁担也能开花”来形容腾讯涉足互联网增值业务的轻松程度。

很多伴随着QQ长大的人们，多半已经很习惯点击腾讯弹窗上的链接而不是主动访问，他们也习惯于点一下QQ上的图标就可以进入邮箱、财付通、书城、拍拍、充值、个人空间，毕竟只需要登录一次就可以畅通无阻。这种方式颠覆了互联网的格局。实际上，腾讯的很多创新也是基于业务捆绑的。捆绑对于腾讯的应用成功来讲是“强相关”的关系，是起决定性作用的推广方法。

最鲜活的例子是联众与腾讯在休闲游戏领域的竞争。联众世界，中国最早的休闲游戏平台之一，1999年最辉煌的时候占据了85%的休闲游戏市场份额，并成功的推动了网络休闲游戏的收费模式。然而，这一切优势随着腾讯在QQ里捆绑了QQ游戏平台而灰飞烟灭。联众从1998年成立到2010年现在，最高在线人数从75万下降到20万到30万。2010年春节更是传出

联众赢利状况不佳,面临股份出售的消息。腾讯2003年8月推出休闲游戏门户网站,短短一年间,腾讯QQ游戏(http://game.QQ.com)的最高同时在线从其试运营第一天的100人发展到62万人,标志着QQ游戏成为了国内最大乃至世界领先的休闲游戏门户。相对于网络游戏和网页游戏,休闲游戏的投放显得更有针对性,"平台即产品"的投放策略较明显。

如今,联众创始人鲍岳桥做投资的原则之一就是:只做腾讯不会做、不能做的项目。所以三年来,他绝对不碰游戏,已经投资的医疗器械和数据存储项目都跟腾讯的业务领域毫无关联。

对于休闲游戏在中国的发展状况,2005年7月21日,在中国游戏产业高峰论坛上,马化腾做出了分析:

在中国网络发展初期,网络游戏在棋牌类方面,应该说有相当大的弊端,它的运营模式不够清晰,价值偏低,在一定的程度上,阻挡了网络游戏的发展,但是我们可以看到,在1999年、2000年,带动了整个游戏行业的发展,这个行业最初可以说是由文字MUD(Multiple User Dimension,多用户层面)再到图形MUD的市场演变过来,其实互联网的同行一直在看这个市场的发展,受限于整个中国网络发展起步比较低的情况,中国自主研发的图形,没有特别大的发展。反而在引入了特别是像韩国,以及国外高质量的大型网络游戏,才真正地激活了整个网络游戏的市场。

* * * * * * * * * *

确实腾讯(游戏)起步比较晚,在2003年初的时候我们才对市场了解了一番,觉得这个市场是我们要进入的,当然我们也总结了我们的不足,特别是在运营方面,没有考虑到这么复杂,在选择游戏的时候没有想到如何发挥自己的优势,走了一些弯路,我们就一边发展自己的大型网游,同时自己也面临一个问题,就是到底做大型网游还是做系统网游,我们在不断进行获取用户的反馈和尝试,了解到棋牌游戏是我们切入这个市场的最佳选择。所以我们在2003年8月份的短短四个月的时间,推出了这个平台,当时有两三款棋牌的游戏,因为这块成本投入比大型游戏低,推出速度快,运行效果非常好,也奠定了休闲游戏平台国内第一的基础,同时我们开发投入更大的,要做周期更长的网游。不仅我们的成本会更低一些,同时我们有庞大的用户群,同时在效果上我们会推广更好,不光是线下,只要是挂在我们的平台上,就可以在互联网达到迅速普及的效果。



2010年3月6日20点52分,QQ游戏同时在线人数创造了新纪录,达到6388653人。现在QQ游戏大厅已经成为国内休闲游戏平台的霸主,曾经的联众已是日落西山。这样的竞争,和当年微软的IE击败网景有异曲同工之处。其实在两个平台上,休闲游戏种类都非常接近,基本是你有我也有,但是QQ游戏大厅依托QQ众多的用户优势实在是太大了,因此后来居上。对于当初选择了休闲游戏作为突破口,马化腾感到很庆幸。

QQ游戏大厅的平台里几乎罗列了全部腾讯公司的游戏,QQ聊天的人物头像下面也有几乎所有的腾讯游戏,这让登录腾讯游戏变得非常快捷与简单。当初,很多在联众上玩游戏的网民因为QQ的便利而选择了在QQ游戏玩牌。

2008年4月,马化腾在接受《南方都市报》的采访时说道:

记得腾讯刚开始作网游的时候,一听"创意工业",像电影一样,就觉得很难作,其实一点点地做了,发现还是可以入门的,对手也没有那么神。

* * * * * * * * * * * *

一直有人在提游戏的社区化、平台化,但至今未见成功的。但腾讯网络游戏的社区化、平台化有优势。在腾讯上玩游戏,玩家会说"玩的是腾讯的某款网络游戏",玩家的ID就是即时通信的ID,而玩其他公司的游戏时,玩家只会记住某款网络游戏。

有些公司正在统一旗下游戏的用户ID,做这种努力,腾讯不需要这样的努力,天生就是这样的。

代理与研发:两条腿走路

在经过长期的招兵买马和产品跟踪后,腾讯于2003年5月底正式对外宣布,代理韩国著名开发商Imazic所开发的全3D网络游戏《凯旋》。马化腾称,腾讯将从最简单的游戏入手,获得成功之后,再做比较大型的休闲游戏,进而自己开发大型网游。

2005年11月,腾讯历时2年,完全自主研发、自主运营的大型卡通角色扮演多人在线网络游戏《QQ幻想》问世,公测当天同时在线人数突破13万。同时《QQ幻想》被列入新闻出版总署评定的第二批"中国民族网络游戏出版工程"。直到2007年腾讯才推出一款中型游戏"QQ三国",马化腾对自己公

司的产品评价仍以稳为主:"算不上大作,但算得上是一个精品。"

2008 年 4 月,马化腾在接受《信息时报》采访时说道:

从 2007 年下半年到现在,我们的研发能力目前还赶不上平台上的用户对娱乐需求的能力。我们大量的还是两条腿走路,一方面是自主研发,一方面是引进代理、合作开发,包括投资、参股、控股,以保证我们游戏的供应线的丰满,尽量把不同种类的游戏产品补得比较全面。

网游是舶来品,因此以代理国外网游为主的代理模式就成为各大网游公司上位的不二法宝。网易公司曾经花去上千万资本投入《大话西游》的研发,当时网游市场无一例外的都是代理韩国游戏。当《大话西游》失利之后,业界对于自主开发技术的质疑达到顶点。然而《大话西游 2》目前的成功,说明了国内的运营商脱离了代理模式,非但可以存活下来,而且会活得更好。而十几年之后,代理制却面临着空前的困境。特别是由全球最大的网游《魔兽世界》代理权所引发的网易和九城的"一场血案"。给中国网游行业的纯代理制画上了句号。随着《魔兽世界》代理权的转移,《魔兽世界》的前中国代理商九城失去了其 92% 的收入。2009 年 ChinaJoy(以下简称"CJ")展厅里,网易与九城的展位被安排在相对的"楚河""汉界"两端。CJ 展台上,一度以自研为标志的网易,其展台被代理产品《魔兽世界》包装起来;而从不搞研发的九城,则在其展台上鲜明标出"九城研发中央"几个大字。这些在 CJ 展会上一如既往的现象无不体现出两家公司运营模式上的变更。九城甩掉《魔兽世界》这个"累赘"而自主研发,宣布了"游戏纯代理模式"在国际正走向灭亡。当核心技术及知识产权不在代理公司手中时,代理网游项目随时都可能成为代理公司的一个"定时炸弹"。而代理模式最大的问题是开发者和运营者之间的利益分配很难平衡,且矛盾尖锐。

对此情况,马化腾表示:

代理很容易受外部环境的影响,对于想要长期发展的公司来说,把全部赌注压在这上面是很危险的,所以我们还是倾向于埋头自主研发。

马化腾并不认同盛大依靠收购扩张疾进的模式。马化腾表示,"从经营风格来说,我与丁磊最为惺惺相惜",腾讯未来发展战略是立足自主研发,稳



步推进。

代理是尝试但是不确定可以不可以拿的下来，是一种可遇不可求的，而研发是你在确定的时间内可以保证完成的，所以我们当时双管齐下，(在代理的同时)决定自主研发，因为代理很容易受外部环境的影响，大家一拥而上，这样对长期发展的公司来说不能把赌注全压在上面。所以我们还是倾向于埋头自主研发，这是首要的。同时我们也不排除用很理智的方式寻找我们可代理的产品，是采取双管齐下的策略。

马化腾坚持腾讯必须做一些自主研发，他亲自筹建研发中心，对于游戏开发上最大的人才问题，马化腾在收购一些不错的游戏研发团队时，是毫不手软的。马化腾表示，腾讯已经建立了100多人的网络游戏工作团队，进行网络游戏研发和运营。

我们有一支非常强的研发团队，公司非常看重他们，这不仅因为他们对这款游戏有贡献，公司更看重的是他们对未来的发展所能起到的作用。腾讯在做任何投入时，都希望达到两种效果：一是做好产品，另一个则是培养团队，为今后的自主研发打好基础。我们更考虑长远的、未来平台的发展。

另外，马化腾认为，网游因为是创意产业，与某一个创作人员息息相关，有一定风险，永远不能保证下一个是不是大作。但是，中国网游还有好几年的发展历程，要到几年后才面临新的问题。所以，腾讯目前一定要稳住网游增长的速度。马化腾表示，从2007年底、2008年开始，腾讯将加大力度代理一些网络游戏的大作，“甚至包括用比较大的成本去争取大作。”

游戏产业已经是红海

有人给网游业的运营成本算了笔账。2005年时500万元就可以运营一款稳定2万至3万人在线的大型多人角色扮演类网游，2007年，大概需要2000万元，而至2010年，想要保本，至少需要投入3000万元。

2009年之前的4年国产自主研发游戏每年新推出的数量分别为27款、76款、87款、120款，2009年底在运营的国产MMORPG游戏达到389款。

2008 年 11 月,马化腾在接受《北京青年周刊》采访时说道:

过去是无线业务最厉害,现在是网游。整个板块一分析,网游是最大的板块,今年(2008 年)整个网游行业有 200 个亿,广告全部加起来才 100 多亿。两三年内网游是非常强的现金流主要业务,现在几个门户都在做网游,包括搜狐也做得非常不错。

……

现在比较可悲的是局势太乱,行业还没有进入稳定时代。局势相对稳定后,这些人比较能安下心来为自己喜欢的游戏去做事情,所以这还要有一个阶段。

在马化腾看来,中国的网络游戏市场现在仍然局势太乱,从"纯 SP"的定位中脱身,好多小公司凭一款游戏就做运营商,连煤老板都在投资网游,还梦想要上市。

2008 年 12 月,马化腾在接受《新财经》采访时说道:

(网游)行业还没有进入稳定时期。中国很缺乏真正有想法和沉下心做事的人,很多开发产品的人可能开发到一半就被别人挖走了。所以,还需要有一个阶段,等到行业格局基本稳定了,运营商、发行商、开发商的关系比较稳定了,可能才是市场成熟的时候。比如韩国,开发网游产品的企业基本就几家。可中国不是这样,很多小公司,开发一个小产品就可以拿去上市,这个市场就被搞乱了。原因很简单,就是利润太高。等市场稳定了,利润小一些,优胜劣汰之后,格局也就相对清晰。

为了在越来越激烈的竞争中保持优势,国内许多网游大公司像盛大都把力量投入到了研发上,自己研发不过来,或者去外面找人、找项目。对于网游市场的现状,2010 年 4 月,马化腾在 2010 中国 IT 领袖峰会上详细分析道:

我们也看到游戏产业已经是红海,竞争非常激烈,有喜有忧。喜的是今年(2010 年)中国网游出口比去年有比较大的增长,这是比较有象征意义的,要走向全球化互联网服务,这是非常关键的。但是,忧的是我们看到过去很



多老牌网游的游戏产品，经过七年、八年的成长，不知道其生命周期会有多长，确实比较担心略显疲态，结果是不是这样？还要拭目以待。

我们当然希望一款有品质、有知识产权的网游产品能够有更长的生命周期。韩国最早的《天堂》已经推出十年左右，却还在继续创新高，这已经是非常难得。所以这些经验值得国内的网游公司学习，学习如何在老的基础上保持和稳住，同时还能再开发新的网游产品。

从腾讯的角度来讲，网游策略是争夺新兴领域，比如细分化的休闲竞技、竞速、赛车、舞蹈等新类型领域。在过去一年半到两年的拓展中，已经成功地从零开始，在缺乏这部分风格的市场闯出了一条路，创立了在细分市场上的领导地位，这个我觉得非常重要。

我们总结过去每一个领域，网游市场很大，在每个细分领域，往往是第一个先行者会在后面几年保持很高的竞争优势，再往后虽然也有竞争优势，但会出现落后的态势，所以腾讯的策略是，不在红海里面竞争，而是先找一个新的蓝海市场，事实证明这个策略非常成功。

腾讯现在是两条腿走路，回过头来看原来的红海，发现整个格局有点变化。我们也想努力挤进大型网游领域，公司内部也有很多团队工作室，努力了好几年，也希望有比较好的结果。

中国网络游戏市场在经历十几年高速发展后，其营收能力已全面超过传统电影工业。国内网游市场的规模已突破2亿受众，年营收达258亿元人民币。艾瑞咨询将发布的2010年第一季度中国网络游戏市场数据显示：中国网络游戏市场经济已经度过了2004—2009年的成长爆发阶段，正在进入平稳发展阶段，在这个阶段中，中国的游戏运营商和游戏行业的投融资动作都会逐渐放慢，除了个别领头企业优势明显以外，大多数游戏运营都将面对激烈的市场竞争。网络游戏市场规模趋于集中化，第一集团优势明显。腾讯、盛大、网易位列三甲，总份额占整个市场的61.1%。中国网络游戏的整体格局已经定型，腾讯和盛大只要不出现政策上的阻碍或是重大的决策错误，短期内无法被超越。

对于腾讯在网游市场上的优势，2008年9月，马化腾在接受《三联生活周刊》采访时分析：

腾讯整个公司业务很宽泛，不像很多网游公司，收益只依靠于游戏，我

们除了资讯和娱乐部分，还有电子商务和无线增值，很明显是一个宽泛的在线生活平台。所以腾讯的网络游戏自成体系，且涵盖了很多种类型的游戏方式，有自主研发的小游戏，也有代理运营和合作开发的大型网络游戏，商业灵活性很强，完全可以应对游戏市场格局的各种调整。

至于未来网游的发展状况，2010年6月，马化腾接受腾讯科技的采访时说道：

从整个产业来看，未来三年增值服务，尤其是网络游戏的板块仍然是最大的，但是我们也感觉到，基数已经非常大了，像2008年已经200多亿，今年整个行业应该有30%～40%的增长，所以基数已经是一个很大的数字。未来三年，我们预计，经过一些分析师的看法，应该还能保持30%～40%比较快的速度。

但是我们也担心，因为整个市场是创意行业，所以到三年之后，竞争格局还有增长的势头会不会放缓，这也是我们非常关注的。韩国是一个非常成熟的例子，它已经有这样的特点。所以对于腾讯来说，还要着眼于更多、更长远的新的发展机会，比如电子商务、搜索、品牌广告这块，因为腾讯现在占的比例还相对少，也就是说我们还具有相当大的潜力，我们也有很强的信心，希望在这几个目前对于我们来说还比较弱势的市场里面，通过几年的时间能够进入到排头兵的行列。

延伸阅读：打造中国网络品牌的游戏

腾讯计划投入上亿元人民币支持研究院的建设。作为腾讯公司的核心技术研究开发平台，腾讯研究院将主要着眼于预测未来技术和市场发展，制定技术发展规划和研究方向，研究和开发核心技术，提高腾讯技术实力和技术创新能力，最终实现为用户提供更好的互联网服务。

打造中国网络品牌的游戏时代已经到来。

中国网络游戏的发展经历了四个主要阶段：第一个阶段是1997—1999年，中国游戏运营商先驱纷涌，上下求索，落后国外；第二个阶段是2000—2001年，运营商代理为主，营利模式出现雏形；第三个阶段是2002—2004年，代理与自主研发并进，自主研发开始起跑，品牌竞争时代来临；第四个阶



段则是从2005年开始，各厂商探索新的产品及经营模式，市场规范发力，中国网络游戏市场将呈现多元化、自主研发和绿色健康三大趋势。

经过几年的市场培育，一个细分、多元的网游服务市场已经在中国逐渐形成。角色扮演类、休闲游戏类、即时战略类、模拟经营类等不同形式的游戏服务将在长时间内并重发展，满足多样的用户需求。

过去腾讯的品牌管理都是无意识的，这是因为腾讯过去很少从战略上对品牌进行规划，基本上是凭本能反应。但是现在，腾讯梳理了自己的品牌体系，包括母品牌和子品牌。在腾讯这个母品牌下面，集合了包括拍拍网、腾讯网、财付通、搜搜、QQ幻想等子品牌。同时，在营销上，腾讯与央视、湖南卫视、报业集团等都开展了合作，而2006年的超女QQ投票更让腾讯吸引了不少眼球。

事实上，自QQ问世以来，这项创新性的互联网服务和移动增值服务以及带给企业的高速发展，已经对人们的经济生活产生了深刻影响。

精准的产品定位，使腾讯将QQ锁定在16~30岁的消费群，这个年龄段的人思维最活跃，最能接受新鲜事物，观念最超前并引领时尚潮流，是最“要玩”的一群人。同时，他们又处在当今人类生存发展激烈竞争环境的最前沿，不是忙碌于学业的学子，就是疲惫于职场的职业人，学习和工作占据了他们绝大部分时间，朋友稀缺、沟通倦怠、心灵困顿、娱乐单调成为这类人的通病。QQ则以操作的便捷性，休闲的新颖性成为他们释放心灵、休憩娱乐的空间和平台。

在QQ的“王国”里，你可以抒发内心隐蔽观点、思想、情感，实现现实生活中所不能。QQ正暗合了目标消费者的心态、心理，使得他们成为腾讯的忠实用户。

一个小小的聊天工具是不能建造出一个“网络帝国”的。当QQ初步取得成功的时候，一个简单功能就可以满足用户的需求，但随着市场的变化，用户的需求越来越高。为了保证用户对品牌的忠诚度，腾讯所有的业务都紧紧围绕着“即时通信”这个核心点来开展，从这个点去纵深、去拓展，将核心产品做精、做细，为QQ注入新的娱乐休闲元素，开发新功能，这正是对腾讯专注所长，做精、做细核心产品的诠释。这个过程，完善和丰富了腾讯的核心产品，积累了品牌竞争实力。

（本文为马化腾在2007年4月《成功营销》上的文章）





第十章 拍拍网：与传统产业深度整合

腾讯不是什么都做，而要作和自身结合最密切的业务，像C2C，我们不是单纯地要和eBay、淘宝一起跑，而是为了和社区结合，增加黏度，让用户在买卖东西当中形成自己的关系链。因为腾讯自身有平台作支撑，作电子商务应该是四两拨千斤的道理，所以尽管腾讯有充足的资金储备，但不会在C2C上烧几个亿，还是要会聪明地花钱。



在线生活战略的重要环节

2005年腾讯提出了领先的“在线生活”发展战略，给所有互联网用户描绘了一个提供一站式全价值链服务的精彩虚拟空间的宏伟蓝图。在不断完善在线生活战略布局的驱动下，腾讯于9月成功地推出了C2C电子商务拍卖平台“拍拍网”。

对于在线生活战略，马化腾表示，自己找到了“腾讯之路”——中国互联网十年发展至今，基于在线生活的产业模式逐步成型。腾讯希望成为一家能全方位满足用户在线生活需求的公司，5至10年后，像水和电一样，每个用户的生活、工作、商务都离不开腾讯。马化腾表示：

不是只做C2C，我要构建的是在线生活产业。

从行业发展的趋势来看，腾讯进军C2C市场也是大势所趋。现在，互联网领域产品之间的竞争已经没有完全泾渭分明的界线，专属领地的界限不断被打破，围绕核心业务的不断多元化。

2005年6月，在腾讯还没有推出拍拍网时，马化腾在接受《南方都市报》采访时说道：

腾讯不是什么都做，而要作和我们结合最密切的业务，像C2C，我们不是单纯地要和eBay、淘宝一起跑，而是为了和社区结合，增加黏度，让用户在买卖东西当中形成自己的关系链。因为腾讯自身有平台作支撑，作电子商务

应该是四两拨千斤的道理，所以尽管腾讯有充足的资金储备，但不会在C2C上烧几个亿，还是要会聪明地花钱。

腾讯倡导的“在线生活”是指提供一种可信任的和时时连通的网络环境，通过网络开放性和交互性的特点，让用户在任何时间、任何地点，通过任何终端、任何接入方式，都能满足他们日常生活中的四种基本需求的服务模式（金字塔从下而上）：1. 信息传递与知识获取的需求；2. 群体交流和资源共享的需求；3. 个性展示和娱乐的需求；4. 商务、交易的需求。也就是说腾讯所发展的任何一项业务都与腾讯的核心优势——基于QQ、QQ.com、QQ游戏、QQ空间、拍拍网等所形成的强大用户平台息息相关的。在拍拍网上，QQ特区还包括QQ宠物、QQ秀、QQ公仔等腾讯特色产品及服务。

2005年9月13日，马化腾在接受《每日经济新闻》采访时说道：

腾讯已经初步完成了面向在线生活产业模式的业务布局。基本信息方面，有门户、即时通信、电子邮件，还有个人博客与论坛、QQ群相互协同；在娱乐方面，有QQ秀、QQ宠物和游戏、音乐、电台以及电视直播，另外提供彩铃、彩信等无线增值业务；主要为腾讯用户开发的C2C电子商务网站也在试运营。但我要强调的是，这还只是初步完成。

* *

大家看到腾讯在不断推出各种业务，包括大型网游、C2C，Web2.0中的博客。但你不要惊讶，腾讯连IPTV和3G增值服务都在准备。其实，腾讯的一切业务布局都是围绕现有网络社区开展的，腾讯不同业务的整合将会对用户需求进行全方位满足，并创造新的应用模式。腾讯希望给用户提供一站式和全价值链的在线生活服务，用户需要什么，腾讯就提供给他们什么，或者自己创新，或者迅速复制已有的。

拍拍网是腾讯在线生活战略的重要组成部分。从表面上看，大家可能觉得腾讯什么都想做，但实际上，腾讯是把业务结合最紧密的部分拿出来做——就是一切围绕整个社区和平台。腾讯的电子商务，不会与传统的C2C方式一样，而是跟腾讯社区契合，强调增强社区的黏度。电子商务网站的优势在于，腾讯7年的即时通信服务使其积累了大量的用户群体、有很强的沟通手段以及丰富的资讯内容，另外，其在线社区的力量也不可忽视。

对于百度的C2C“有啊”正式上线,2008年11月,马化腾在接受《北京青年周刊》采访时说道:

我们现在占的比例还是很小,淘宝份额还是很大。但是这就像搜索,还有即时通信,几家在自己的板块里面都能够到达80%以上的人群,然后互相渗透。这样其实是看谁的综合服务好了,这也是一个全业务竞争。其实最受益的还是网民。我们会竭尽全力把所有的体验做到最好。

当阿里巴巴董事长马云宣布淘宝市场份额已经超过67%的时候,马化腾就说过:“还远远没有Game Over。”

马化腾认为,其实互联网最大的市场是电子商务,但目前我国发展还不尽完善,这主要是受限于目前中国的信用状况和法律规范。与欧美发达国家的互联网相比,我国的电子商务发展还十分落后,但这块市场也将最具潜力。事实上,目前国内一些网站的电子商务发展已经做得有声有色,较为突出的是网上购物、机票预订、人才、房地产等几个领域,它们都有几个比较成功的典型,比如网上购物的淘宝网;机票预订携程;人才方面的51job等。

作为腾讯“在线生活”战略的重要业务组成,拍拍网依托于腾讯QQ以及腾讯其他业务的整体优势,现在已成为国内成长速度最快、最受网民欢迎的电子商务网站,并且帮助几十万社会人员和大学生解决了就业问题。

沟通达成交易

在拍拍决定进入C2C市场之时,能形容这一市场最贴切的词语恐怕就是“铁板一块”:不管采用来自何方的统计数据,国内C2C市场上的老大淘宝,占据了至少70%的市场份额,而屈居第二的则是全球的C2C市场老大eBay在中国的易趣,占了将近20%的份额。在这样一个近乎寡头垄断的市场上,拍拍却毅然进入。

回忆当时的情形,马化腾的手下们表示:“是怀着一种对淘宝的敬畏在做一个新C2C。”然而,低调试水8天后,拍拍网的创立者们发现,该网站8天来的业绩超乎他们最初的想象,交易量已经追平了淘宝上线初一个月的额度。

2005年10月12日,是腾讯推出的C2C电子商务网站“拍拍网”



(www.paipai.com)满月的日子。拍拍网宣布在9月12日至10月12日,其试运营的30天内,只是通过即时通信的口碑相传,拍拍网在线商品数超过30万,通过认证的卖家超过2.5万。拍拍网负责人湛炜标介绍,拍拍在一个月内达到的在线商品和卖家数量是原来发展最快的同行开业半年后才达到的成绩。

凡是拥有腾讯QQ号码的人,都自动成为拍拍网的会员,用QQ号码登录后自由购物,但如果要成为"卖家",则还需要"卖家认证"。

马化腾说,一个业务有许多的切入点,有很多的做法可以实现。最重要的就是发挥各自的优势把这个市场做起来。马化腾的切入点就是买卖双方在交易过程中的沟通。

在推出拍拍网之前,腾讯做过一些市场调查。据一家商业调查公司的调查显示,有94%的网民希望进行网络交易时能跟卖家"聊一聊",而"聊一聊"恰恰是QQ的看家本领。马化腾表示:

我们的做法就是和IM结合起来做,这样做起来市场更火,对用户来说也更有好处。

* * * * * * * * *

沟通是电子商务中很重要的一环,有沟通才有理解,有理解才能够相互信任。

* * * * * * * * * * * * * * * * * *

在网上购物时,单凭一个简单的网页描述,是比较难让用户产生信任感的,就更谈不上交易的完成了。

* * * * * * * * * * * * * * * * * *

推出拍拍网,进入C2C电子商务市场,我们的目标不是去克隆一个淘宝,我们在C2C的内部定义上是和传统的电子商务有区别的,我们的C2C是希望通过通信手段(即一个C)最终完成交易(即另一个C)。腾讯最核心的竞争力还在于与用户间的沟通上,我们做电子商务就是希望用户能通过沟通最终完成交易。

腾讯将拍拍与QQ紧密集成起来,其中一大功能甚至申请了专利:边聊边买。客户点击商品页面的交谈按键直接出现对话框,买家和卖家都可以看到该页面的商品,然后一边看着商品一边谈。比如你去一个柜台,看到一

个东西好,你就会叫服务员过来,问他一些商品的具体情况。腾讯发挥自己IM的专业优势把电子商务通过直接通信来尽量符合大家在实际购物中的情景。易趣、淘宝网每年宣传费用数以亿计,但马化腾从一开始便向拍拍网下达指令“不要与淘宝网硬拼”。马化腾表示:

我们对QQ进军C2C还是信心十足,因为腾讯自身有平台,做电子商务应该是四两拨千斤的道理,所以尽管我们有充足的资金储备,但还是会聪明地花钱,在投入上也是这个原则。这个平台不会跟eBay易趣、淘宝等硬拼,投入并不庞大,只是服务于QQ即时通信平台的用户,以增加他们的黏度。

对于拍拍网,eBay易趣和淘宝自然不会等闲视之。2006年1月9日,eBay易趣宣布在国内市场引入Skype。易趣表示,此举意在让网上交易的买卖双方将可借助Skype进一步解决沟通难题,提高网上交易的成交率。相对于易趣的“拿来主义”,淘宝则“自起炉灶”,为会员量身定做了沟通软件——淘宝旺旺,目的也是为了缩短买家和卖家的距离,消除顾虑。

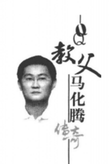
“袭击”淘宝

在电子商务和搜索领域将会结合即时通信工具的优势去做,不会直接拿几亿元去烧钱。腾讯会根据业务发展的不同,花不同的力度去做。尽管互联网技术日新月异,腾讯在后续有很多事情需要去想,怎么在拥有一个庞大的用户基数上去做一些事情来继续挖掘潜力,而不是和其他企业去做你死我活的斗争。

2005年9月10日,马化腾刚从西湖论剑归来,就与西湖论剑的主办者马云开始了正面交锋。2005年9月12日,由腾讯公司开办的C2C网站——拍拍网正式上线,与其一起推出的还有一个类似于淘宝支付宝的产品——财付通。

为了拍拍网,腾讯从淘宝网挖走了很多人,为此淘宝网总裁孙彤宇曾在2006年初和马化腾吵过架,但更激烈的竞争也是在这一年中展开的,也就是在2006年5月10日,淘宝网按计划推出“招财进宝”。

“招财进宝”是淘宝网推出的一项竞价排名服务,卖家自愿就所售商品的关键词出价,当买家按照关键词搜索商品时,使用这项增值服务的卖家商



品在搜索结果中优先显示，这样就可以增加成交量。而在“招财进宝”上线前，淘宝网上的商品位置主要由商品上线时间的先后来决定，每件商品的在线时间是7～14天，越是接近下线时间，商品的位置越靠前。

虽然淘宝网同时强调其2005年10月宣布的“免费三年”的承诺依然有效，淘宝不会向普通会员收取店铺费、登录费和交易费等基础费用。但“招财进宝”依然招来了广泛的抗议之声。

淘宝推出排名系统“招财进宝”，但短短20天时间，这一产品在网络上引发了无数口水战。6000多名卖家在网上签名，声称要在6月1日万人集体罢市。

经过3天抗争，淘宝网于5月26日下午修改了招财进宝的相关规则，宣布将推荐费的上限由100元调低到50元。但是这项措施并没有招来多少人买账，愈演愈烈的“罢市危机”，终于使马云出山亲自公关。5月29日凌晨，马云在淘宝论坛以“风清扬”的ID发表《马云：谈谈拥抱变化》的帖子，解释“罢市事件”并对网民两次诚恳致歉，声称淘宝和卖家的沟通工作存在问题，如删除言词过激的帖子，推出产品时未做好解释工作等。“我们的初衷绝对是好的。”马云不解地说。

鹬蚌相争，渔翁得利。在“招财进宝”这项带给马云诸多困惑的增值服务的业务背后，马化腾渔翁得利。

就在淘宝网推出“招财进宝”时，拍拍网差不多同时推出了“蚂蚁搬家”活动，卖家只要导入第三方C2C交易平台上的参考信用度便有机会免费获得黄金推荐位。“大雨来袭，蚂蚁搬家”的广告词更让人浮想联翩。活动以免费为主要特点，着力吸引淘宝卖家倒戈加盟——在其首页显著位置设置了“淘宝店主搬家签到处”，打出“将免费进行到底”的旗号，作出“搬家就送推荐位，开张就送大红包”的承诺。卖家只要在拍拍网成功导入自己在第三方交易网站的参考信用度，铺货20款以上，就很有机会获得黄金推荐位。

为鼓励广大用户体验“蚂蚁搬家”活动，拍拍网还对参与用户进行了特别奖励。从第三方交易网站的信用度转到拍拍网的卖家，使用财付通达成第一笔成功交易，便可获得3元购物券。

“蚂蚁搬家”活动推出后拍拍网立刻人气大涨，获得了大量用户特别是中小卖家的强烈支持，大部分卖家纷纷转移阵地到拍拍网入驻开店。

对此，马云表示：“竞争是一种游戏，马化腾这招用得很好，这就是竞争的味道，竞争让你永远保持高度警惕。”随着他的这次表态，淘宝网和拍拍网

的冲突完全公开化。

由于“罢市危机”愈演愈烈,淘宝网已经对“招财进宝”规则进行修改,调整了“推荐费”门槛,“很明显,这其中有对手在背后搞鬼。”马云说,这段时间以来,他每天待在淘宝论坛暗中了解卖家意见,虽然在网上签名的卖家数量有6000多名,但据他掌握的资料显示,其中很大部分签名出自重复的IP地址,即同一个人注册了几个名字到网上签名,且大多来自上海和深圳,而两地恰恰是淘宝的两个竞争对手易趣和拍拍的总部所在。

在此次“招财进宝”事件中,无论是马云指责腾讯拍拍网挖人,还是“拍拍网”在“招财进宝”推出后,有意打出“国内最大C2C免费网站”的宣传推广,似乎都可以看成两者竞争升级的一个信号。马云更是直言不讳地称其“业余”,并表示,“一说免费就很难回头,几年后他会吞下这个苦果。”

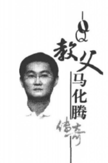
正当大家在猜测是否对手在幕后操纵卖家罢市时,一个题为《原来骂淘宝的声音是这么出来的!》的帖子迅速在网上流传,帖子是一份完整的合同,内容是腾讯公司雇德盛嘉会公关公司借淘宝推出“招财进宝”惹来争议的机会,打击淘宝,策反淘宝用户将网上店铺开到腾讯拍拍网,条款十分具体。

腾讯公司、淘宝网以及涉及的公关公司在接受新浪科技采访时态度均十分明确,互指对方搞鬼。这样一份涉及机密内容的合同能够流传出来有很多可疑之处。

腾讯工作人员表示,腾讯并未与任何公司签订攻击淘宝的合同,网上流传的合同内容系伪造。腾讯已经收集了此事的相关证据,将用法律手段来解决此事。与此同时,传闻中攻击淘宝网的公关公司也表示,从未签订过这样的合同,公司也不会做这样的事情来打击竞争对手。

在6月1日的网络公投中,淘宝用户果真开始对“招财进宝”表明了自己的态度。“儿童节”仅是网上调查的第一天,6月10日12点整,在浙江东方公证处的监督下,为期10天的网民公投正式结束,投票结果为127872票赞成取消、占投票人数的61%。6月10日当天下午,淘宝方面宣布将于2006年6月12日12点左右正式停止招财进宝服务。另外,在此期间产生的所有“招财进宝”服务费将在6月21日24点之前,全额退给卖家。

针对淘宝网关闭“招财进宝”服务一事,马云表示:“对中国电子商务来讲,任何一次小小的失败都是成功。退出招财进宝是我们有史以来最大的进步。”但并不排除在未来选择适当的时机,再度推出完善后的“招财进宝”。马云自嘲地说:“宝马和奔驰都可以把自己的车召回来,淘宝算什么?”



淘宝网推出不到一个月的收费服务"招财进宝"的夭折,引发了马云和马化腾的一番口水大战。"这一年半以来,我们承受了无数的压力和明枪暗箭",也许是感慨万千,马云直接将矛头对准了马化腾。"我自己认为挖人很累,互联网同行竞争应该遵守一定的游戏规则,光靠挖人很难做到创新。而现在腾讯拍拍网最大的问题就是没有创新,所有的东西都是抄来的。"

面对马云的一系列指责,保守的马化腾也有他的道理,互联网行业这种人才流动很正常,腾讯电子商务从淘宝网过来的人一共也才两三个,谈不上挖墙脚,另外,他认为所有的电子商务都是这样做的,大家的模式都一样,谈不上谁抄袭谁。

对此,马化腾表示:

近年来,中国电子商务产业的发展速度虽然很快,但市场环境仍不够成熟。据 CNNIC 最新报告,即使在中国最发达的北京、上海、广州三大城市使用网上购物的网民比例也不足 20%。中国电子商务还远没有进入主流商业,还处于普及阶段。这也决定了现阶段电子商务企业应以降低用户门槛、普及电子商务和培育市场为首要任务。

"财付通"适时出击

互联网是一个历史非常短暂的产业,第三方支付行业更有甚于它。从被称为"支付元年"的 2005 年开始计算,这个产业的第一次成规模爆发也就几年,然而当时如雨后春笋般出现的 50 多家第三方支付公司,现在却有不少已经难觅踪迹。

2005 年 9 月 12 日,由腾讯公司开办的 C2C 网站——拍拍网正式上线,与其一起推出的还有一个类似于淘宝支付宝的产品——财付通。财付通可以说是完全模仿了支付宝,依靠拍拍网的庞大用户群体(拍拍网的用户群体也来自于 QQ)然后利用 QQ 庞大的用户群获得了很好的市场份额。

对于财付通账户的开通,只需要拿 QQ 号登录到 http://www.tenpay.com 按照网页提示一步步填写资料,之后便可成功申请此账户。同时对于银行卡信息,在申请开通此账户后,登录到财付通 - 账户管理 - 提现银行设置,进行操作设置即可。另外使用财付通并不收取任何费用,也不会有其他任何中间费产生。

诚信问题是网购发展的最大瓶颈。在针对网购的调查统计中发现,有

约70%的受访者表示售后服务与产品质量是他们网购时最关注的问题,同时有近9成的用户表示,希望卖家提供"诚保"承诺并表示愿意选择支持"诚保"的商品。

为了解决这一瓶颈,腾讯拍拍网推出了"诚信保证计划"(以下简称"诚保计划"),同时,拍拍网在C2C市场率先提出了"7天无条件退货"服务。该计划规定,网友在拍拍购买参加"诚保"的商品如果存在质量问题,买家在14天内与卖家协商未果,拍拍网将会先行赔付以确保买家利益。

与支付宝相比,腾讯旗下的财付通背后的拍拍网并不如淘宝那么成功,这也使得财付通在与支付宝的较量中一开始便处于下风。但是财付通迅速转换战略,依靠数量庞大的QQ人群,挖掘航空票务等行业客户资源。从2007年介入航空票务支付至2010年,其机票交易额已占整体交易额的30%,年增长率超过100%,成为网上机票的主要支付工具之一。财付通与航空公司合作是一种创新式发展,是支付工具的一个重大进步。同时财付通还与51666商旅网、黄金假日等商旅类企业进行了深入的合作。财付通市场第二的地位早已不仅仅来自拍拍网的拉动,而是来自更广泛的行业需求。

2010年7月15日,马化腾正式向业界推出财付通开放平台,通过独立软件开发商向上亿用户提供应用程序,寄希望缩小与行业霸主支付宝之间的差距。财付通推出开放平台,是国内在线支付领域中首例平台开放服务。通过这个平台,第三方开发商的应用可以进入QQ钱包等渠道,被1亿财付通用户、甚至10亿QQ用户所使用。

至于什么是财付通开放平台应用,财付通网站上有着这样的介绍:

财付通开放平台上的应用是指由财付通或第三方开发商开发的,可以为用户提供独立的、完整的电子商务服务的应用程序。例如:手机支付、信用卡还款。

财付通开放平台具有三大优势:

1. 可以让您的应用程序进驻QQ钱包;
2. 分享1亿财付通用户的无限商机;
3. 用户可以直接使用财付通这一成熟的网上支付渠道。

财付通开放平台暂时只对公司开放。只要满足以下条件:

1. 是一家成熟、诚信的公司;
2. 拥有独立的网站;
3. 可以为用户提供有特色的电子商务服务;



4. 提供的服务具有在线付款环节，即可申请成为财付通开放平台开发商。

互联网真正落地是与商务有关

现在电子商务行业寡头趋势非常明显，像阿里巴巴、慧聪、中国制造网、淘宝、腾讯拍拍等等都有无比强健的肌肉。据中国电子商务研究中心监测数据显示，截至2010年6月底，国内各C2C网络购物平台格局基本保持稳定局势。淘宝网一家独大占83.5%市场份额，拍拍网次之，占有11.5%市场份额，其次是易趣与百度有啊。

至于C2C未来的发展走向，马化腾在博鳌亚洲论坛2006年年会上分析道：

目前比较火的一个市场是C2C，除了按现在的市场份额来讲，淘宝、易趣，还有腾讯也推出了平台，还有阿里巴巴，还有慧聪这个市场。以及在旅游方面有携程还有亿龙，以及在人力资源方面有51job，同时在房地产方面也有专业的公司，搜房网，这是和商务有关的企业。这个对中国来说是非常重要的。而且只有这个模型，这个模式充分发展了，中国的互联网真正的落地。这是我的看法，否则的话，仅仅是停留在大家找一个信息之后，然后和人交流以及娱乐，我觉得这是远远不够的。

跟垂直B2C合作

腾讯目前仅投入了几百人在做电子商务，而淘宝网有三四千人。不过，马化腾似乎更看重如何利用腾讯的用户平台来发展电子商务。

腾讯目前在电子商务领域的定位是在渠道的桥梁上。我们将加深与专业的B2B、B2C网站的合作。

* * * * * * * * * * * * * * *

国外所有电子商务的流量，一半以上都是由有品牌、有用户的独立厂家自己建立的，做得非常好，中国还没有形成这样的机会，我预计未来很多B2C的网站也会崛起。腾讯希望能够在整个产业链中的定位更加准确，能够和更多的B2C网站有更好的合作。

马化腾认为无线互联网与垂直 B2C 网站电子商务是目前热点。

电子商务比较独特，如果一个公司某个方面很强的话，别的平台就会希望跟你合作，而不会认为你将取代它。因此，腾讯也希望电子商务业务方面能跟很多垂直 B2C 展开深层次的合作。

关于免费模式

在马化腾看来，收费和免费，不该是企业拍脑袋说了算，而是看用户的需求，由用户来决定。对于目前 C2C 以烧钱的方式大肆攻城略地的做法，马化腾颇有自己的一番见地：

虽然有更多的资金注入是件好事，可以把市场做大，但资金并非决定性因素。

马化腾微亮底牌：

我们所做的 C2C 和他们的 C2C 不一样，除了有用户的优势，我们好比闹市中起楼。我们未必要收费，可以就当做一个服务客户的功能，C2C 带给我们的无形价值也许比收费更多。

马化腾承认虽然现在从腾讯整体的业务来看，电子商务还显得很远，不过他说：

国内的 C2C 市场目前还处于战国时代，纵使淘宝现在的发展势头十分猛，不过市场仍然还有很大的空间。C2C 虽然有黏性，但是相对即时通信的黏性来说可能还是很弱。因而从长远来看，只要是满足用户的需求，就有分割市场的可能，淘宝不会永远一家独大。

是否可以合成一家

2008 年中文搜索引擎百度斜刺里杀出，搞出了一个“有啊”，意欲和淘宝网一较高低。此外，借着在搜索和社区上的优势，并考虑到对电子商务的支持力度，百度也搞了即时聊天工具“百度 HI”。以百度的实力，今后一旦在此



发力，绝非“善茬儿”。

对此，马化腾在接受《北京青年周刊》采访时说道：

我们现在占的比例还是很小，淘宝份额还是很大。但是这就像搜索，还有即时通讯，几家在自己的板块里面都能够到达80%以上的人群，然后互相渗透。这样其实是看谁的综合服务好了，这也是一个全业务竞争。其实最受益的还是网民。我们会竭尽全力把所有的体验做到最好。

有网民希望能让淘宝合并腾讯“拍拍”与百度“有啊”，以省去在三个平台上同时开店的麻烦。对于这个问题，2010年3月28日，在深圳IT领袖峰会论坛上，马化腾说道：

有几个考虑，第一，如果合成的话，不知道我们可以占多少，谈不妥，很难达成。第二，合成一个对卖家更不利，基本没有议价空间，他要收多少钱，您就得交。从竞争生态链来说，有一些竞争是有好处的。

对于这个话题，马云则机智地说道：“我想承包拍拍、有啊，人家也不愿意啊。”

团购

2010年7月9日，腾讯启用了二级域名tuan. qq. com，正式涉足团购，取名QQ团购。团购是最新的互联网创业热潮中的一波。有统计说，国内已经诞生了300~400家团购网站。这些团购网站步调统一的模仿着Groupon(groupon. com)。Groupon以成立后一年半内突破10亿美元估值而著称。

QQ团购模式并无特别，都是以低价为卖点获得订单。不过，腾讯的流量将有利于它在最初拥有更高的基点。



第十一章 SOSO：一个大的战略布局

未来中国网络广告收入模式肯定是以搜索引擎为主的。

现在大家用搜索引擎，每个人都要一页页地找结果，这个过程没有沉淀、没有积累，其实非常浪费。如果有个团队去运营，进行关键词的整理、运营，人家下次来就可以直接看到结果。不过困难在于需要人和社区的介入，同时还涉及图书馆情报、百科编纂等信息组织的技术，此外还要平衡用户和用户之间的参与度，并防止恶作剧式的捣乱行为——因此，需要强大的运营团队支撑。



搜索是一个大的战略布局

如果回到几年前，全球式搜索引擎收录的网页量或许也只有几千万页，但到今天，这类的搜索已经达到了数十亿页。互联网泛滥，信息的爆炸式增长，一方面极大地满足了人们的求知欲望，另一方面又使时间资源越来越稀缺，这种情况也让人们越来越对搜索引擎产生需求和倚赖。搜索的革命性意义在于，它已经在不知不觉中深深地改变了人们的做事习惯和生活方式。有调查结果显示，搜索以 71.9% 的绝对优势成为用户从互联网上获得信息的主要方式。几乎在全球所有的调查中，搜索引擎都是互联网上使用程度仅次于电子邮箱的服务。

既然搜索是互联网最基础的应用之一，将搜索纳入整体业务体系，就成为腾讯发展的题中应有之义，这也是腾讯很早就开始筹划进入搜索领域的根本原因。可以说搜索之于腾讯，是一个大的战略布局。搜索业务是腾讯一站式在线生活布局中的重要环节，腾讯为研发自主搜索引擎投入了大量的时间和人力、物力。马化腾在 2005 年就提出了"一站式在线生活平台"的整体战略，即以用户价值和需求为核心，满足用户沟通交流、娱乐、信息获取、商务等各个不同层次的需求。随着像神经元细胞一样的搜索引擎的加入，所有的应用和服务被串联起来，让腾讯的在线生活战略布局——"用户的所有需求都可满足"的愿望成为现实。

"互联网行业有两个半，一个是阿里系，一个是腾讯系，那半个则是百度系。"这是个流传已久的看法。阿里巴巴圈的是产业链，腾讯圈的是用户，百度圈的则是信息，"信息模式"最容易被人复制并进攻，虽然百度目前稳居第

一，但却是有机可乘。

2006 年 3 月，腾讯旗下 SOSO 网（www. soso. com）正式上线运营。自 2009 年 7 月起，SOSO 的用户到达量已升至第二位，仅次于百度。2010 年 3 月，马化腾与李彦宏在深圳有过一场对话。百度掌门人李彦宏问马化腾，“腾讯凭什么做搜索？”马化腾给出了两点理由：一是用户需要，腾讯这个一站式互联网服务平台中的很多环节都需要搜索功能；二是搜索能赚钱，腾讯拥有全球最大互联网社交网络系统，社区的赢利模式中，除了个人收费以外，未来还要结合页面内容分析，匹配相关性的广告。

在马化腾眼里，即时通是腾讯的造血系统，网络广告和内容以及品牌将是其今后长期投入的重点，而搜索则要将工夫放在内部。究其原因，马化腾说道：

未来中国网络广告收入模式肯定是以搜索引擎为主的。

腾讯 SOSO 的竞争策略和百度不同，2001 年，马化腾接受媒体采访时表示，SOSO 正在研究社区相关性搜索广告。马化腾说：

在社区中根据用户的个人资料及行为匹配搜索广告，可以产生和搜索类似的商业机会，Facebook 已经在研究了，腾讯也在投入资源研究。

2010 年，马化腾在上海世博会“信息化与城市发展论坛”上特别指出，中国网民结构较为特别，有 70% 以上是年轻人，而应用也较多集中在包括即时通信在内的社交网络上。但与此同时，网民结构也在迎来重要的拐点。由于每过去一年，网民都会增加一岁，而网民结构的成熟化将给电子商务、搜索引擎、广告业务带来发展机遇，一条“微笑曲线”正在形成。

与谷歌合作进入

2005 年，是互联网的搜索年。这一年，不仅有国外搜索巨头的进入，本土产生的搜索引擎，也出现了“百花齐放”的争鸣局面。先是搜狐搜狗，然后是新浪爱问，搜索这块肥肉俨然成了门户争相抢夺的心仪对象。时任新浪首席执行官兼总裁的汪延认为：“互联网在继邮箱、短信、游戏之后，再次聚

焦搜索引擎，这必将掀起市场的新一轮激烈争夺。”

关于搜索引擎，2005 年，腾讯内部曾有过一场激烈的争论，争论的对象是应当自主开发搜索技术还是与其他公司合作。最终的结果是，两方面的意见均被采纳。在与谷歌合作的同时，腾讯还在开发自己的搜索引擎。

2005 年，腾讯通过与谷歌合作进入搜索领域。当时，双方合作的内容为：腾讯启用谷歌的网页搜索和在线广告，并使用后者针对网页搜索结果的广告服务 AdSense。谷歌根据广告被点击的次数向腾讯支付佣金。通过谷歌的网页搜索可以增加腾讯用户群的黏性，AdSense 广告服务还能为公司带来不菲的收入。

腾讯和谷歌合作的真正目的是希望进军搜索市场。经过一年多的磨合与准备，2006 年 3 月 2 日，搜搜网正式上线。为了迅速推广，SOSO 地址栏捆绑在腾讯 QQ 的安装文件中。另一方面，腾讯四处寻找其他搜索合作伙伴，集各家所成。可以说，SOSO 2006 年 3 月上线，那时还只是一个域名，里面提供的服务大多是通过第三方搜索公司提供的，网页搜索是谷歌的，垂直搜索是中搜的。

马化腾表示：

与谷歌等搜索引擎伙伴合作，是为腾讯的搜索团队练兵，等技术和经验达到一定程度后，必然要进行自己的技术研究。

* * * * * * * * * * * * *

像搜索这些新的行业，入门肯定是要两年的时间，我们现在就是在学，就不信过两三年之后，你还说我是外行，你原来是怎么学到的，我也一样学得到，那时候大家再过来拼实力。

2009 年 9 月，腾讯使用自己开发的搜索产品替代了谷歌；2009 年 11 月，腾讯的自主产品再次替代了谷歌的搜索广告平台；2010 年 2 月，腾讯开始使用自己的移动搜索技术。

谷歌 2010 年 3 月退出中国市场。马化腾认为腾讯很幸运，如果三年前没有作出这样选择，现在肯定非常麻烦。

与垂直搜索联姻

2007 年 4 月，腾讯与垂直搜索公司酷讯网联姻——腾讯 SOSO 分类搜索



上线。酷讯网为SOSO网提供内容包括火车票、住房、机票、招聘等多种生活分类信息的"生活搜索"频道,但流量和域名显示都归属腾讯SOSO。

事实上,除了酷讯以外,腾讯SOSO已经与多个垂直搜索合作伙伴达成了合作,并在SOSO上提供了相应的服务。例如SOSO的地图搜索,在SOSO地图上,我们可以清楚地看到"51ditu. com"的标记,表明腾讯与北京灵图在这项业务上的合作。SOSO的论坛搜索也是采用同样的运作方式,由奇虎提供技术。另外,还有一直与腾讯有合作关系的中国搜索,也给SOSO提供了MP3和图片搜索的技术。不过,腾讯对这方面的合作消息始终守口如瓶。

2009年3月23日,腾讯以400万~500万美元的现金加上部分股票期权收购生活搜索网站爱帮网。通过这一收购,马化腾可以优化腾讯的搜索引擎技术,更重要的是邀来了爱帮网CEO刘建国加盟。刘建国是国内搜索业界少有的技术实力派人物,早先在北大计算机系任副教授,具有丰富的搜索引擎开发经验。2000年,李彦宏创办百度时,请刘建国作为第一号员工,任百度首席技术官。有了刘建国,腾讯搜索业务的发展将如虎添翼。

2009年7月,SOSO与国内旅游垂直搜索领导品牌"去哪儿"达成战略合作,进一步强化其在内容方面的服务能力。这是继爱帮网后,腾讯SOSO与垂直搜索引擎在产品方面的又一次合作。而与"去哪儿"的合作,腾讯正是看重其领先地位和强大的技术优势,可为其囊括更多的用户群。

2010年6月,土豆网与SOSO开启战略合作,双方就用户视频搜索领域进行共同研发和技术对接,跨界开展全网视频搜索全方位合作。独立联名搜索站点"soso. tudou. com"测试版已经上线,同时在土豆网站内也可以直接使用腾讯SOSO进行网页搜索,土豆网和腾讯SOSO联合推出的视频搜索将提供土豆网站内视频以及全网视频的搜索服务。

"人工+搜索"

现在看来,腾讯对搜索有了相当成熟的研究心得。同时,相对于谷歌依靠机器自动搜索的方式,马化腾更倾向采用韩国门户NAVER"人工+搜索"的综合搜索模式。该模式利用人工对搜索结果进行编辑和优化,使搜索结果更为准确和符合需求。这种依靠大量人工的搜索业务模式的确在韩国很流行,马化腾评价说:

比如20个人搜索同一个关键词,他们需要的信息可能就是那两段话,但没有人把它沉淀下来,其实人们希望能对搜索结果进行编辑。

2006年6月,马化腾在接受《南方都市报》采访时说道:

(在与谷歌合作的同时,)后面我们还将加大投入,因为外面公司所擅长的只是网页搜索,而在腾讯社区内部结构的整合上无法帮忙。此外,在腾讯电子商务业务中搜索物品以及在社区、Qzone里找到人,这些也都需要不同层面的搜索技术。

而我们的思路之一就是借鉴韩国门户NAVER的综合搜索,这种方式最大的特点就是能体现出"沉淀",如输入"达·芬奇密码"关键词,搜索结果除了显示传统搜索引擎的链接之外,还会出现与此有关的"专题页面",同时配有图片、导演介绍、评论以及社区搜索结果——这种搜索既体现了人力的维护结果,同时有搜索引擎的配合。

现在大家用搜索引擎,每个人都要一页页地找结果,这个过程没有沉淀、没有积累,其实非常浪费。如果有个团队去运营,进行关键词的整理、运营,人家下次来就可以直接看到结果。不过困难在于需要人和社区的介入,同时还涉及图书馆情报、百科编纂等信息组织的技术,此外还要平衡用户和用户之间的参与度,并防止恶作剧式捣乱行为——因此,需要强大的运营团队支撑,韩国NAVER就有一个700人的运营团队。

2009年9月3日,旗下搜索引擎产品SOSO已经开始使用自主研发的搜索技术,处于试运行阶段。这意味着SOSO不再使用谷歌技术,搜索引擎市场的竞争也更加激烈。

腾讯研发搜索技术的目的是"为了向用户提供更快、更好的搜索体验",并进一步完善腾讯一站式在线生活战略。腾讯SOSO搜索结果页面已经去掉"以下结果由Google提供"字样。

"我不认为他搜索会做起来,"面对马化腾正日益逼近百度事业的"起点",百度创始人兼CEO李彦宏的回答相对决绝。

马化腾承认搜索领域是一块"硬骨头",毕竟腾讯在此领域已经落后主要对手将近10年。但他同样相信,腾讯在吃饱了其他业务之后,总是可以来啃一啃骨头的。



腾讯正在大规模招募搜索工程师,数量有上千人之多,要做韩国那种比较注重结果编辑的搜索,谷歌在韩国也被当地搜索打败。尽管具备世界最先进的搜索技术,但只是坚持"全球标准",不能提供韩国网民所需要的搜索结果,因此,市场占有率仅为3%。

为此,马化腾决定试试韩国的搜索模式。马化腾承认,腾讯是在实验"人工+搜索"这件事情,"你可以从新首页上看出端倪来"。而按照韩国模式的做法,搜索结果包含的内容将十分惊人,仅仅是输入"中国"两个字,结果竟然可以包括十项分类,从词典里的"中国"到留学信息再到收费的商业信息等。马化腾表示:

我发现搜索的结果是可以沉淀下来的,比如20个人搜索同一个关键词,其实他们搜索的信息可能就是那两段话,但没有人把它沉淀下来,所以人们希望能对搜索结果进行编辑和沉淀,这就需要人工和数据库的配合。在这方面,腾讯有自己的优势,就是有门户资讯作为支持,当然这件事面临的成本投入也是相当惊人的,所以能不能干好,我们要先试试看,但是我会把智能搜索定位成腾讯未来的战略任务。

实际上,腾讯也绝不是孤单的尝试者,谷歌、雅虎此前推出的整合搜索也都是在"搜索结果"的展示上想办法。

不过欧美国家崇尚机器,他们认为再细分的搜索结果都应该依靠机器来完成,在国内,"百度知道"也是这种搜索类型,但是它的编辑还不够强。

2008年6月,马化腾在接受《中国经营报》采访时说道:

腾讯现在正在做尝试,已经有一点点模型出来了,在娱乐、电影方面,我们的搜索引擎都会出一些直达的结果,这也需要有门户的配合,而我们恰恰有门户。用户获取资讯,门户网站多数是导航型的,用户得一直点击,一级、二级、三级。而结果搜索是找一个词就可得出一个结果,网站就把最常用的链接给你,但其实很多时候人们找的不是特别难的东西,就是为了快,这样结果就可以沉淀下来。百度目前还不是完全结构化,搜索结果比较零散,有效性还不是太好。

不可否认,腾讯正在尝试的搜索业务模式需要庞大的人工,主要工作是对搜索结果进行编辑。比如一个电影、一个运动员的数据库,网站需要用类似杂志的方式展现出来。但这些数据库已经结构化了。其实搜索引擎是可以把它直接调用出来,而且网站的编辑可以更好用,可以直接调取这些资料。在韩国80%的搜索资料都是可以调取的,这种人海模式,起码在韩国是空前成功的。韩国搜索引擎700人的编辑团队也是很正常的。

从2010年开始,腾讯将在搜索领域发力,从2006年到2010年,腾讯在搜索领域的投资已达4亿~5亿人民币。

问问:搜索与IM的关联点

在行业发展的初期,搜索都是一种非针对性的泛化服务提供,用户匿名使用搜索服务,而腾讯的IM及游戏等服务则依托号码建立了一对一的针对性关联。在这样的情况下,建立既有优势与搜索之间的强势管理有着一定的难度。

但随着搜索行业的不断发展,搜索对于个性化、互动性的要求越来越高。互动性知识搜索模式的出现正是这一趋势的体现。

百度之前一直做技术提供者的角色,为新浪、搜狐提供搜索技术,靠这些微薄收入支持,在后来才转向自营。然而百度的红起来、火起来除了百度的MP3搜索外,最大的因素是百度知道和贴吧。2005年的超女比赛,百度贴吧为超女贡献了最大的声援力量,而超女亦为百度影响力的提升作出了不可磨灭的贡献。贴吧和知道对于百度如此重要,因此,腾讯也效仿发挥了其模仿者的本性,做出了问问和搜吧。而这恰恰构成了IM与搜索关联的桥梁。通过问问发力,腾讯不仅找到了一个在搜索领域向其他竞争对手直接挑战的发力点,更有机会将其在IM及相关领域积累起的强大的用户资源优势向搜索领域转移。

QQ2007Beta2版上出现的问问图标引发了广大网友和媒体的热切关注。沉默了将近一个月后,马化腾终于在2007年6月6日对外宣布,旗下的知识型搜索——SOSO问问全面公测,广大网友可以访问SOSO问问主页进行提问、解答、搜索、浏览。“QQ问问”的出现让腾讯进军“WIKI”的消息初露端倪。WIKI源自英文“witkey”(wit:智慧,key:钥匙),指个人的智慧、知识和专



业特长通过互联网转换成实际收入的模式,其代表应用如 Google answer、百度知道、新浪爱问和雅虎知识堂等。

互联网产业发展到现在,黏度已经成为一个具有决定意义的语词。但凡成功的互联网企业,都是从某一个应用切入之后,拥有了一批具有黏度的用户群体。搜索是百度的切入点,内容是新浪的切入点,IM 则是腾讯的安身立命之所。

同样是窗口,马化腾想到了将两个窗口合并起来的效力,"与 IM 结合的搜索更有竞争力"是他对腾讯 SOSO 定位的解读,也预示着未来搜索发展的新方向。

2006 年 6 月,马化腾在接受《南方都市报》采访时说道:

知识搜索也可能成为一个切入点,与新浪"爱问"不同,我们希望 IM 社区能在知识搜索中起作用,现在基于 WEB 的知识搜索,能沉淀,但对用户立刻得到问题的回应很不够,比如"去哪个医院、找哪个医生好"等问题,可能找不到。现在在电脑旁,正好知道答案的人,或者有的人知道也不想回答,因为太麻烦了。

我们希望能用 IM 把即时在线的用户串联起来,而且把那种"知道,但怕麻烦不愿发言"的用户串联起来,把程序弄得简单点,让他又可以帮到人、又可以有沉淀,是一件挺好的事情。

SOSO"问问"是腾讯将搜索和 IM 结合最紧密的一款产品。马化腾希望将其"打造成中国最好的互动搜索平台"。在 SOSO"问问"上,用户所提的问题可以让其好友来回答,而且一旦有人回答,QQ 便会弹出提示信息。

与此同时,问问还充分借用了"qq. com"的资源优势。邀请了诸如李宇春、吴克群、马天宇、英达、海岩和快男张杰在内的众多名人参与 SOSO 问问的问答互动。不仅请来了娱乐明星,SOSO 问问还请来了高招报考专家张艺执、汽车名人马也驰、网络红娘第一人"小龙女"、著名职业规划师及疯狂英语李阳、股天下专家东文等名人参加 SOSO 问问的问答互动。这吸引了无数粉丝的眼球和参与;另外,"十万个问什么"、"寻找 QQ 三国达人"的活动也极大增加了问问的人气。

2010 年 4 月,腾讯 SOSO(www. soso. com)启用"搜搜更懂你"的品牌口号,并首次对外公布发展战略。腾讯宣布成立了独立的搜搜(SOSO)搜索事

业部,以腾讯网及腾讯旗下各个产品为核心内容资源,为网民在“大腾讯”中“一站式”的在线生活起到纽带作用。

搜索:要走自己的路

2008年开始,SOSO尝试“直达区”服务,就是尽可能的判断用户想要什么,直接把信息在第一条推送出来。譬如当用户输入天气,腾讯会根据用户所在地,自动将当地最近三天的天气推送到第一条。“直达区”有个学名,叫“结构化数据”,在国内结构化搜索,腾讯也是业界最大的。另外,soso. com搜到的每条结果后面都有一个“预览”,这是有异于其他搜索引擎的,绝对是一个很有利的创新。

2006年6月,马化腾在接受《南方都市报》采访时说道:

> 在搜索方面,第一,创新我们没有包袱,敢走不同于别人的路,第二,我们如果能更多发挥用户与用户之间的社区优势,可能略有一些好处。就好像我们作C2C,C2C我们未必要收费,可以就当我们的一个功能,带给我们的无形价值也许比收费更多。

腾讯在2010年7月底就推出了QQ2010 SP1版,其中有一个“划词搜索”,与朋友聊天过程中遇到新鲜话题,想了解更多只需要点击聊天窗口中的搜索图标,选中想要查询的关键词,即可在窗口右侧看到该关键词的搜索结果。例如在聊天时想要查询《唐山大地震》影片信息,只需要点击会话窗口上的搜索图标,选中要查询的关键词,聊天窗口右侧即可展现搜索结果。“划词搜索”是QQ软件的一个新突破,更重要的是,腾讯终于利用QQ软件的先天优势和影响力帮助SOSO在搜索引擎领域踏进了革命性的一步!

2010年7月,腾讯“SOSO微博”测试版(http://t. soso. com/)上线,可实时抓取包括网易、腾讯、凤凰、人民网、和讯、嘀咕等微博内容。在过去数年,搜索引擎主要依靠网络爬虫这一自动化系统,实现定时在网页中寻找新浏览页面和索引,而实时搜索却是第一时间收集汇总诸如Twitter等服务中发布的信息。



马化腾表示：

本地化搜索将是腾讯在搜索业务上后来居上的一大方向。

目前，腾讯在天气、车型、娱乐、电影等方面都会在门户网站和给QQ用户推出一些直达的结果。“本地化搜索与传统搜索两者结合，会是一个比较好的体验。”马化腾说。

搜索：醉翁之意在广告

消费熟知谷歌的搜索引擎身份，但多年来谷歌一直尝试产品多元化，包括电子邮件、网络应用、手机和YouTube。实际上，谷歌仍是全球最大的以广告驱动的媒体公司，它的主要收入依旧来源于谷歌站点上的广告，其中大多来自于谷歌搜索，G-mail和YouTube也有贡献，但不多。2009年，谷歌公布的总收入为240亿美元，如果减去谷歌支付给合作伙伴的收益分成和流量获取成本共计60亿美元，谷歌2009年的净收入为180亿美元，几乎全部来自于广告。

SOSO的商业模式与谷歌相同，只在搜索结果的最上方和最下方用浅灰蓝色标注三条“腾讯搜索推广”赞助商链接，与搜索结果严格区分。此外，SOSO还会在搜索页面的右侧放置广告链接位置。如果某个关键词没有企业做右侧广告，搜索则会列出网友正在搜索的相关关键词，这为用户提供了极大的搜索参考便利。

2009年底，SOSO开始低调征集广告代理商，为独立运营撒网，与此同时，SOSO的广告体系也浮出水面。如今，SOSO全国代理渠道网络已经初步织成，并继续向有实力的代理商伸出橄榄枝。

马化腾在2009年中国（深圳）IT领袖峰会上说道：

大家知道中国互联网现在商业模式分几大块：第一，广告收入。这一块其实还分两部分，一个是品牌广告，另外一个是搜索相关的，中小企业按效果付费的一种广告收入。我们还是看到有很大的不同，尤其我刚才谈到的（金融危机）主要是对中大企业品牌广告的影响是非常大的，我相信更多的还是来自信心方面。就是大家信心不足，看不清楚。所以都希望稳，至少先

稳几个月再看。我们看到在(2009 年)2 月底、3 月的时候,市场开始有些转暖。有些企业营销方面的预算也开始有所松动,但是他们也是说逐月逐月看,他们的预算只是算一个月,然后下个月再看,确实比较谨慎。我们自己也理解。因为我们自己也有一个预算,今年要投多少钱,我们自身也是先搜索,然后看情况怎么再放。这个是很好理解的。

另外一块,刚才谈到广告收入,那边(搜索引擎长尾广告)确实在高速成长,他是和品牌广告情况差异非常大。(百度董事长)李彦宏也非常有自信,看到他演讲,大家也可以感受到。这块新的网络营销方式确实和传统品牌广告营销方式非常不一样。从国外看,搜索引擎长尾广告收入远高于传统品牌广告增速。2008 年中国广告中,首次超过了品牌广告收入,可以说未来肯定是中国网络广告的一个收入模式是以搜索引擎为主的。

至 2010 年,SOSO 已经完成了 25 个独立产品、35 个腾讯业务搜索,全面布局了网页搜索、垂直搜索、社区搜索、腾讯业务搜索、无线搜索、客户端产品这六大产品线。腾讯在搜索业务上已投入了四亿到五亿,未来五年腾讯会把搜索作为将来最重要的一个业务来投入和推进。SOSO 还会发力更多具有腾讯特色的个性化、社区化、智能化和移动化搜索产品,真正做到搜索无时不在、无处不在。

马化腾说,在社区中根据用户的个人资料及行为匹配搜索广告,可以产生和搜索类似的商业机会,Facebook 已经在研究了,腾讯也在投入资源研究。

"后谷歌时代"的混战

2010 年 3 月,谷歌宣布将其针对中国用户的服务迁移到中国香港。尽管网民还能继续访问谷歌,但考虑到其他一些因素,谷歌在中国的前景并不乐观,市场份额不可避免会出现下降。谷歌撤出,犹如一粒石子,让原本百度独大的中国搜索市场再起波澜,面对谷歌留下的 30% 市场空白,除了死敌微软、百度之外,网易、腾讯、搜狐这些二线梯队都或明或暗地采取着行动。

搜狐与阿里巴巴成立了"新搜狗";新华社宣布与中移动合作成立新媒体国家传播公司,推出开发移动终端的新搜索引擎业务;人民网推出以新闻内容为主的独立搜索引擎;国家网络电视台 CNTV 正在酝酿推出独立搜索引擎。

在搜索领域,谷歌退出之后,腾讯的 SOSO 动作频频,开始收编谷歌的经

销商队伍。

2010年4月2日，腾讯旗下搜索门户SOSO宣布启用“搜搜更懂你”的品牌口号，并首次对外公布发展战略。

2010年4月，马化腾在2010中国IT领袖峰会上说道：

搜索市场现在也是风云变幻，也面临洗牌的格局。刚才会上很多谈到搜索不一定会影响这个业务，但是后端销售团队和人才争夺，我们已经看到很多报道，很多公司已经行动起来了。

一定程度上，在2010年对于搜索收入和未来人才格局来说是非常关键的一年，其他的产业应该说还是相当不错的，特别是互动娱乐仍然保持一个比较好的增长。

2010年是搜搜的发力年。马化腾说，外界最关心谷歌退出之后百度市场份额的上升，而我最关心的则是，百度是否会向其他领域延伸并发力，比如电子商务、社区，与公司形成新的竞争。



第十二章 “成长的烦恼”：管理大调整

人一多，产品线一多，规范管理的压力落在我们这些创业者身上，确实很容易出现问题。

我希望五年以后可以很轻松等分红，而且数额也比较大。这就要求退休离职之前的三个月内就可以找到一个能顶替你的一个人。一个公司离不开你，你一定要找一个能接你班的人，能在未来五年，有职业经理人来接你的班。



组织激活:提升团队执行力

相比于传统产业,中国互联网企业的规模称不上庞大,但是这个产业过于年轻,而且互联网企业的发展是膨胀式的,在发展上没有经历过传统企业痛苦的历练过程,所以会碰到管理问题的极大考验。因此,除经营战略和核心能力之外,腾讯面临着一个重大的挑战:管理能力的挑战。这也是多数互联网企业"成长的烦恼"。

腾讯员工 2005 年自 1100 人增长到 2200 人,当时这个数字超过了新浪,已经是网易员工的两倍,在这个快速的增长过程中,由于快速扩张,腾讯可提供给员工晋升的岗位,明显赶不上员工的增加,从而使得员工在腾讯的价值提升空间成为一个紧迫的问题。

与腾讯的人员急速膨胀相对应,其在业务上也是全面开花。从 2005 年开始,腾讯宣扬要进军"三大门户",并大刀阔斧挺进网络游戏、电子商务、搜索等领域。在业务上全面开花的腾讯,能把大而全的业务继续做好做深吗?很显然,马化腾本身也感受到了这种骤然膨胀的压力。

当腾讯拥有多达 30 个业务部门,马化腾惊觉管理变成了一个大问题。回忆当时的局面,他只感觉一个字:烦。决策复杂,层次很多,关系不清晰,各个部门间的合作性也不是很强,每个地方都要长远布局,却找不到合适的人才……但是,这么大的公司,包括马化腾在内的高管层几乎没有跨国公司管理的经验。于是马化腾决定要大刀阔斧地对公司的系统架构进行调整,以提升团队的执行力。



2005年是我们管理团队和业务架构改变最大的一年。原有管理模式已经跟不上形势，组织架构太扁平了，我们不具备国际化的能力。

调整之后的腾讯总共划分为8大系统，所有的一线业务系统被整合为4个BU(业务单元)，分别为无线业务、互联网业务、互动娱乐业务和网络媒体业务。另外两个系统分别是运营支持系统和平台研发系统。

2006年6月，马化腾在接受《南方都市报》采访时说道：

这次部门调整的原则，一是正视自己不足，引用新的人才，有些人才优势是互补的，所以应该给新出来的、更合适的人以发展空间。二是增强部门之间的协调与沟通性，以无线部门为例，在我们架构调整过后，有了一个整体能拍板的老板，能同时驱动起来几个部门，这种效率的提高已经从财报上得以反映，我们这个季度的移动及电信增值服务收入就比上一季度增长30.4%，比去年(2005年)同期增长21.7%。

其实过去很多成绩是因为“大树底下好乘凉”，大家都不愿意出去竞争，希望挑容易的事情去做，而像一般业务的短信、彩信以及图铃下载，出去一对比，就会发现我们其实斗不过TOM、空中网——所以一定要让员工忘记平台的优势，免得他最后出去太弱了，给人家一拳打死。一定要让员工知道，没有这样的平台优势，你也不能输给别人。

薪酬激活：末位淘汰制度

随着公司规模的迅速扩大，在马化腾看来，在一些员工身上表现出的公司创业时期的活力正在逐渐消退。

2006年4月1日，天涯网上出现一个标题为“腾讯大幅降薪裁员”的帖子，该帖子“一石激起千层浪”，在腾讯公司内部激起了强烈的反响，迅速被腾讯公司员工私下广为转发。事实上，此前一天(3月31日，距腾讯发布其2005年年报后仅一周)，腾讯公司员工已经从公司的一份全体邮件中获悉了相关内容，但这个帖子显然点燃了公司内部对薪酬改革方案的不解和怨愤。

据腾讯员工透露，“季度奖”在腾讯员工当期收入中占了20%的比例。

因此,尽管2005年第四季度以来,腾讯已经以"组织激活"为口号,对接下来的系统组织结构、考核标准、薪酬制度等调整做了全员性的前期铺垫,但突如其来关于薪酬变动的邮件还是让员工无法接受。员工在私下普遍认为,季度奖金年后发放的新规定用意很明显,"对打算离职的员工影响很大,而选择在春节前后离职的员工将会损失40%的奖金"。

"公司正要打算在4月份对最新的薪酬改革方案做'全员宣讲',没想到网上的帖子就先流传起来了。"腾讯一位中层员工透露,这一突然事件的出现不禁让腾讯人力资源部门的成员们显得有些措手不及。与此同时,腾讯还遭遇到来自外力的夹击。不少腾讯的中层员工都接到过这样的电话:"我是某猎头公司,受客户委托来邀你加盟,我知道你现在说话不方便,我这边会说条件,你只要回答'是'或者'不是'。"MSN开出的价码通常是腾讯现有工资的1.5倍。腾讯被挖走了不少人。季度奖之所以考虑年底统一发放,一方面是出于防止"挖人"。

总之,马化腾的这次薪酬激活是通过"5%末位淘汰制度"和"季度奖改在年末发放的年薪制"这两个手段进行的。

5%末位淘汰制度

"末位淘汰"是一个"舶来品"。它源自美国,如GE、惠普都推行了末位淘汰制。20世纪90年代"末位淘汰"开始进入中国,作为一种绩效考评方法,在我国已被越来越多的行业和企业采用。比如,联想集团曾宣布,每半年将"末位淘汰"其5%的员工;华为与其国内最强劲的对手中兴通信也都在推行末位淘汰制度,使每年能保持5%左右的自然淘汰率,以保持整个组织的活力。可见,以人为本,并不是企业要对员工处处留情。恰恰相反,保持适当的竞争可以确保能者有其位。根据对中国企业人力资源经理的抽样调查显示,32%的企业已经实行了末位淘汰,44%的企业"准备在合适的时候启动"。

对"末位淘汰"最经典的解释是GE前CEO杰克·韦尔奇所推崇的"活力曲线"(Vitality Curve)。在GE,每年各级经理要将自己部门的员工进行严格的评估和区分,从而产生20%的明星员工("A"类)、70%的活力员工("B"类)以及10%的落后员工("C"类),"通常表现最差的员工都必须走人"。就是这样一年又一年的区分与淘汰提升了整个组织的层次,这也就是韦尔奇所称的"造就一个伟大组织的全部秘密"。华为总裁任正非很认同韦



尔奇的"活力曲线"。他说:"有人问,末位淘汰制实行到什么时候为止?借用GE的一句话来说就是,末位淘汰是永不停止的,只有淘汰不优秀的员工,才能把整个组织激活。GE活了100多年的长寿秘诀就是'活力曲线',活力曲线其实就是一条强制淘汰曲线,用韦尔奇的话讲,活力曲线能够使一个大公司时刻保持着小公司的活力。GE活到今天得益于这个方法,我们公司在这个问题上也不是一个三五年的短期行为。但我们也不会急于草草率率对人评价不负责任,这个事要耐着性子做。"

"末位淘汰"也是身处深圳的华为为外界所熟知的。因此,有人觉得腾讯的管理做法是在学习华为。2006年6月,马化腾在接受《南方都市报》采访时说道:

没有这样的说法,尽管我们不少员工是来自中兴、华为,但公司好多地方都和传统产业不一样,也学不了华为。无论是无线、电子商务、游戏、搜索更有各的行业规律与产业链,对无线增值部门,我们应该更按SP的模式管理运作,游戏公司有游戏公司的做法,磨合这个问题比较复杂。

事实上,实行末位淘汰走掉一些落后的员工也是有利于保护优秀的员工,从而激活整个组织。

"年薪制"

对于季度奖改在年末发放的年薪制,2006年6月,马化腾在接受《南方都市报》采访时说道:

我们这种做法是比较大胆,也会有很多人开始不理解,但不知道后面你做好了,回报会更大,我们总的原则还是不会降低每个员工的薪酬。第一我们想改变大锅饭,第二还是希望重长期,不是我这一个季度冲高就能拿到奖金,下个季度业绩不好拿不到就算了,考核标准也不是业务硬指标,还包括长期发展的指标,如果得到的业绩是靠伤害用户体验换得的,就要打低分。不从架构、KPI驱动(关键绩效指标)入手,你再去跟员工吹说什么"用户价值"啊,都还是很虚的东西,必须从制度入手。

创业初期的公司可能更多采用人性化管理的方法,也温情一点,过了几年暴露出问题,必然要用制度化、科学化的方式解决,现在正是一个关键时

期,以后我们可能未必会力度这么大,淘汰率可能会降到3%,但没有末位淘汰肯定是不对的,做得不好不炒,肯定会伤害很多优秀的人才。

5%末位淘汰制度也从2005年开始执行。对此,马化腾承认,创业初期的公司可能更多采用人性化管理的方法,"温情一点",但随着公司人员的增长,马化腾表示:

过了几年暴露出问题,必然要用制度化、科学化的绩效激励方式来管理。现在正是一个关键时期,以后我们可能未必会采用这么大的力度,可能降到3%,但没有淘汰肯定是不对的,不炒掉做得不好的人,肯定会伤害优秀的人。

* * * * * * * * * * * * *

不从架构、KPI驱动(关键绩效指标)入手,再怎么去跟员工说"用户价值","不能伤害用户体验"都还是虚的东西。只有从考核入手,我们所讲的企业文化理念,才能落实到位。很多人会不理解,觉得我短期收入少了。但长期做得好,回报会更大。我们总的原则是不会降低每个员工的薪酬。

随着愈演愈烈的腾讯"降薪裁员"风暴在坊间争相流传,此时的马化腾已经不能置若罔闻,若不采取任何行动,动摇的便是腾讯的军心。为此,马化腾斟思酌虑,于2006年4月24日主动而正式地向网络媒体新浪科技发表了声明,表示公司近期进行的薪酬改革并非"裁员"。以下为声明全文:

首先,近期关于腾讯公司"降薪"、"裁员"的传言均属不实。腾讯公司业务根基稳固,财务状况良好,在公司全体员工的共同努力之下,腾讯公司"在线生活"的战略目标正有序的深化落实,并初见成效,公司全体员工对于公司的发展前景和长远竞争力都充满信心。并且随着公司业务稳健的发展,腾讯仍在持续招聘优秀人才加盟,并将继续不断增加研发和产品投入。

其二,腾讯公司的企业文化、先进管理、用人和绩效机制获得了大部分员工的认同。2005年11月,由财富(中文版)和华信惠悦咨询公司联合举办的"2005年中国卓越雇主调查"结果揭晓,腾讯公司荣称"卓越雇主——中国最适宜工作的公司";之前在第三届"中国大学生最佳雇主奖"年度评选中



获得“雇主人气奖”。

其三，腾讯在2005年与国际的知名人力资源咨询顾问公司合作开展了薪酬改革项目，目的是为了更好地吸引、保留和激励公司的优秀人才，这套薪酬体系更加体现了薪酬的公平性、激励性、吸引力和竞争力。绩效优秀的员工可以通过薪酬改革项目得到更多的整体回报。同时，腾讯公司从成立以来就一直确定和执行了基于绩效的末位淘汰制度。这个制度是为了保障企业内部的活力，促进优胜劣汰，是可以真正保障优秀人才能够得到充分的尊重、认可和价值体现的制度，并非“裁员”。

作为重视长期稳健发展互联网业务的企业，腾讯公司一贯重视企业文化的建设和人才培养，对于近期各媒体舆论对于腾讯及相关信息的关注，腾讯公司非常感谢媒体及公众对腾讯的关心，也非常希望能通过正规渠道就企业经营发展中所遇到的各种问题与媒体及公众达成及时、透明的沟通交流，腾讯希望和媒体朋友一起努力，避免此类外界通过非正常渠道获得不实消息而造成误解，对公众舆论造成误导的情况再次发生。

期望大家继续支持腾讯的长远发展！

腾讯公司

2006年4月24日

声明虽然澄清了流言，但腾讯内部员工的不满仍是马化腾需要注意的。

在2006年之后，伴随着薪酬体系的调整，腾讯内部又做了一次大的组织结构调整，即变成四横四纵的格局，四个赚钱和对付资本市场需要的业务单元分别为：移动互联网、互联网增值业务、网络广告和互动娱乐。四横是四个支持体系，一个是运营维护支持体系，一个是创新研发体系，一个是行政职能部门体系，另一个是员工成长体系。

“不变革，就灭亡！”对企业而言，要想基业常青、永续发展，唯有变革才是不二之选。但问题是，没有多少企业能获得成功，它们的处境很尴尬，“不革新等死，一革新找死，乱革新早死”，所以相对而言，最安全的选择还是——慢慢来。

吐故纳新：让优秀的人上来

2005年，腾讯已经拥有多达30个业务部门。当时，腾讯的管理水平可

以用“不够水准”来形容:面试员工的流程,以及如何判断候选人是否合适某一职位的方法并不科学;产品开发文档的格式缺乏规范;有时过于追求“短平快”的产品开发策略导致了对产品细节的忽视,在2005年腾讯刚推出“Qzone”个人空间时,其产品界面竟然无法做到统一,在不同的网页上,竟有“Qzone”、“QQzone”甚至“Q-zone”等不同的品牌标志;至于重要会议不安排记录,迟到等现象更是普遍存在。面对腾讯集团的快速扩张。马化腾发觉管理变成了一个大问题。马化腾这样回忆当时的局面。

决策很烦,层次很多,关系也不太清晰,各个部门间的合作性也不是很强,每个地方都要长远布局,却找不到合适的人才……

他意识到光靠自己和早期的创业伙伴已经带不动整个公司。马化腾表示:

我是偏技术和产品的,个性实际一些,不是很全面化,不是很善交际。和丁磊比较接近吧。对战略和产品的方向和度的把握还可以,但要我去管理和对外交流,正经八百去打分什么的,我可能做不来。

* * * * * * * * * * * * *

我们现在已经意识到我们很多弱点,我们不是没有失败,我们很多地方也是做了尝试,做得不好,或者说有些产品开发不好,延误了时机。

* * * * * * * * * * * * *

人一多,产品线一多,规范管理的压力落在我们这些创业者身上,确实很容易出现问题。

自2005年起,大批职业经理人空降腾讯:来自高盛的刘炽平先后担任首席战略官和总裁,来自微软的熊明华担任联合首席技术官,来自阳狮广告的马来西亚籍华人刘胜义担任网络营销执行副总裁,更早的时间加盟腾讯、来自华为的刘成敏担任无线业务系统执行副总裁……

在这次调整中,原有的几位中层提升为互动娱乐、互联网增值应用、无线业务、运营客服等部门的副总,此外,还有其他一些中层的调整变更,一些经理被提升为部门经理。对于这次部门调整的原则,马化腾解释为:



引用新的人才，给更合适的人以发展空间。如果你还抱着很狭隘的思想，就是要霸着这个位，最后肯定公司倒霉。

马化腾表示，关于这次“吐故纳新”的调整，公司从上至下作了很充分的沟通，高管也均表示赞成并身体力行，马化腾在接受《21世纪商业评论》采访时说道：

公司发展得好，大家的收益也可以体现。管理层成员的大部分资产还在公司里，上面的人要是不让优秀的人上来，对他自己也没有好处。

* * * * * * * * * * * * *

有的人适合小团队创业，那我们也鼓励他去自己创业，此外我们有职业发展通道，你可以成为资深工程师，但有的创业员工没办法在技术上提升，可能连资深工程师都发展不下去，如果进来的人个个都比你强的话，那没办法，你也要功成身退，我也不可能把你安排到什么位置上去，这是很现实的。

2007年12月，马化腾在接受《商学院》杂志采访时说道：

团队成员应该有互补性，并且能够拥抱变化；腾讯在创业时就遵循了这样的原则，现在仍然在贯彻这一原则。在企业发展的不同阶段，对管理者的要求是不断变化的。所幸的是，我们拥有一个年轻的管理团队，能够很好地应对变化并把握变化带来的机会。

在业务琐事脱手以后，马化腾不仅把权力分散出去，做到专人专项，还给自己留出了更多的时间来进行公司长远规划和产品规划方面的工作。

马化腾建议创业公司寻找职业经理人的时候首先要重视人品，就算对方能力再强，但人品稍微觉得不舒服也不能要。职业经理人也不应该拉帮结派，就是要很坦诚、很简单、实事求是地做事。

双打配合：支持接班人去做

一个成功的领导者，领导能力、管理能力以及高度的责任心都是不可或缺的基本素质。不过对于互联网行业，创新精神和战略眼光这两种素质是

未来的领导者更应该具备的素质。互联网行业的变革非常迅速，各种业务和产品也在不断地推陈出新，这就需要领导者具备高度的战略眼光，为企业“量体裁衣”，制定适合的战略，同时还要及时把握和推进产品与技术的创新，才能带领企业走向成功。

马化腾在接受《商学院》杂志采访时如是说。

将马化腾的创新精神和战略眼光体现得淋漓尽致的就是马化腾的接班人制度。

2005年，年仅34岁的马化腾，就开始为自己寻找“接班人”了。更早的时候，是在2002年9月，在第三届西湖论剑的论坛上，马化腾就曾向外界表示过要寻找接班人：

我希望五年以后可以很轻松等分红，而且数额也比较大，要求三个月内就可以找到一个能顶替你的一个人，一个公司离不开你，你一定要找一个能接你班的人，能在未来五年，有职业经理人来接你的班。

马化腾在接受《中国经营报》采访时说道：

今后大家负责的东西会越来越不同。高管也好，中层也好，他们的成功标准就是能不能在你离开腾讯后，你负责的业务没受影响，或者你在下面的人里找到了几个非常强的强手。

* * * * * * * * * * * * *

我们的责任是更多地支持接班人去做，更多在跨部门之间协调，更多的决策、具体的事情都是交给他们去做。

* * * * * * * * * * * * *

我们在2005年就开始找职业经理人跟我们“双打”。因为个人再努力，很多的专业管理知识还是跟不上。对用户需求的把握、技术层面我们都可以做好，但管理上不可能做得完美。我们每个人都在找接班人，都在进行双打的配合，包括我本人，都是双打的匹配。毕竟公司的“老人”身上有职业经理人没有的优点，放弃是很浪费的。

2005年，各方面的专业人才源源不断地进入腾讯。马化腾说是为自己



"减压"回归自己本位。更确切地说,是为了使自己更加专注地做一件事情:马化腾最为擅长的是公司战略方向和产品规划。更为奇妙的是,腾讯的"接班人"不是"你上我下"式的换位,而是"双打":新的职业经理人与创始人同时出现在管理岗位上。

我们每个人都在找接班人,都在进行双打的配合,包括我本人,都是双打的匹配。这是为了避免最后一旦全部撤退,对公司影响太大。

2006年2月,有麦肯锡和高盛背景的空降兵刘炽平从马化腾手中接过总裁的位置。"总裁就是作为CEO的继承人,我们是这样培养的。"刘炽平早在2003年扶助腾讯上市的时候就跟马化腾相熟,对腾讯情况"十分了解"。直至2005年初马化腾把刘炽平引入腾讯做首席战略投资官,观察了一整年,知其"懂的东西很细、问问题的技巧到位、得到多方认可"。之后,才给其总裁一职,并且还只主要负责市场和销售,可谓步步筹谋。马化腾与刘炽平、张志东与熊明华各自配对的"混合双打"由此形成。

"马化腾和丁磊都属于关注用户体验的企业家,张朝阳呢,他推销品牌和公司很强。所以马化腾找来刘炽平负责公司的管理,我认为这个方法很对。"作为风险投资人,刘晓松这样评论几个互联网的风云人物。

马化腾在接受《广州日报》采访时说道:

我本人也选定了接班人,虽然市场工作我已放手,但我还不会完全撤退,因为产品上我们还有太多东西没做好。

从此,马化腾开始从日常管理中抽身而出,马化腾在接受《中国企业家》采访时说道:

我的时间精力大量的是在看战略、产品和次序上。一些新的在成型中的产品,在一些关键点上,一个阶段你要多花时间把它理清楚。一旦理清楚了,其实你后面不需要花太多时间。

现在,市场和销售交给刘炽平,各条具体业务线交给各高层,马化腾最大的工夫下在跟踪前沿。2006年,马化腾表示:

过去一年中,刘炽平先生对公司的日常管理和运营贡献良多,是我们管理团队中的重要成员之一。有了他和管理团队其他成员的协助,我可以用更多精力制定公司战略和规划新产品方向,让腾讯为用户提供更好的产品和服务,把握潜在的市场机遇。

2006年,马化腾表示目前腾讯的产业布局已经基本完成,今后更加注重的应该是执行方面。

但在如何针对各个业务的特征,建立"既标准化又个性化"的管理制度,并最终实现在腾讯业务架构上的整合与有效运作,仍然是个很难一蹴而就的问题。马化腾承认,很难寻找可借鉴的标杆。因为,互联网企业都太年轻,腾讯的问题并非它一家独有,现成的成熟经验很少。

尽管我们不少员工是来自中兴、华为,但公司好多地方都和传统产业不一样,也学不了华为。





第十三章 SNS领域：与原有平台相结合

QQ就是一个典型的社交网络，在这方面腾讯很早就进行了自己的尝试，QQ空间就是最典型的社区应用。我们不像那些新兴的社交网站那样，依靠频繁发送邀请来吸引用户，QQ作为即时通信工具，本身就有着非常忠实的使用群体，除了信息的发送，使用者也在QQ平台上构建自己的数字生活空间。



SNS 领域："八仙过海"

国内 SNS 并非 Social Networking Services（社会性网络服务），而是 Social Network Sites（即社交网站）。以人人网（校内网）、开心网 SNS 平台为代表，结合一些相对可靠的数据，不难归纳出主流 SNS 用户的共性。

SNS 的理论依据是著名的六度分割理论，即人们通过六层人际关系便可以找到地球上的任何一个人。1967 年，哈佛大学的心理学教授 Stanley Milgram（1934—1984）创立了六度分割理论，简单地说："你和任何一个陌生人之间所间隔的人不会超过六个，也就是说，最多通过六个人你就能够认识任何一个陌生人。"按照六度分割理论，每个个体的社交圈都不断放大，最后成为一个大型网络。这是社会性网络（Social Networking）的早期理解。后来有人根据这种理论，创立了面向社会性网络的互联网服务，但"熟人的熟人"，只是社交拓展的一种方式，而并非社交拓展的全部。因此，现在一般所谓的 SNS，则其含义还远不及"熟人的熟人"这个层面。比如根据相同话题进行凝聚（如贴吧）、根据爱好进行凝聚（如 Fexion 网）、根据学习经历进行凝聚（如 Facebook）、根据周末出游的相同地点进行凝聚等，都被纳入"SNS"的范畴。

SNS 通过互联网的方式，可以将人际关系网的资源完全挖掘出来。在 SNS 的帮助下，可以轻松认识"朋友的朋友"，通过认识的人找到需要的人，扩展自己的人脉，还可以更科学地管理人际网络资源，为自己赢得更多的机会。

2008 年 4 月，马化腾在接受《南方都市报》的采访时说道：



SNS 是最火的。最典型的代表是 Facebook，我们感觉它给全球互联网带来一些新的思路。我们在韩国考察的时候，发现韩国企业也在学 Facebook，我相信微软都对它叹为观止。

在美国曾经有过这样一个调查，就是询问 13 岁到 17 岁的女孩，"对你来说是家庭重要还是你的 Facebook 重要？"这里面有 30% 的女孩回答说，Facebook 重要。这些小孩的年龄正是叛逆期，她们每天都在 Facebook 上面，有很多东西她不想跟父母交流，但是在她的 Facebook 的页面里，有幼儿园、小学、小学、中学的同学，现在流行什么，喜欢什么，玩什么大家都有所交流，所以对他们来说，会把 Facebook 看成一个非常重要的东西。

国外的社交网络热度不减。2008 年 4 月中，美国在线以 8.5 亿美元现金收购英国最大社交网站 Bebo。Bebo 在美国排名仅次于 MySpace 与 Facebook，位居第三，全球会员人数超过 4000 万。回顾历史，2005 年新闻集团以 5.8 亿美元收购 MySpace，掀起第一轮投资热潮；2007 年，微软以 2.4 亿美元仅买到 Facebook 1.6% 的股份。李嘉诚也随之入股 Facebook。

目前网络游戏增速虽然放缓，但 SNS 蓬勃发展让游戏有了一个新的成长空间。这也是国内投资人和创业人热衷于 SNS 的一个重要原因。

对于互联网的现状，马化腾分析道，网络的核心产品——门户、即时通信、搜索引擎和电子商务——已经被割据，未分胜负的只有两个：视频和 SNS，但也有了很高的门槛。

现在很多人还想在网络上打造 10 亿美元的公司，已经比较难了。

根据 CNNIC 测算，截止到 2009 年底，中国使用交友和社交网站的网民数达到 1.24 亿。大量的用户基础，吸引了资本市场对 SNS 网站的浓厚兴趣，使得无论是 SNS 网站本身，还是 SNS 网站的相关领域，都有着潜力巨大的投资机会。然而，在 2010 年 3 月，马化腾在 IT 领袖峰会上表示：

的确如当初预料的一样，（SNS 领域）太热了，所以没有跑得出来，或者哪一家独大。

在门户纷纷进入到 SNS 领域后，正如曾经的博客，原来独立的几个 SNS 网站都受到了比较大的压力。在 SNS 的 APP 应用方面，最热门的就是农场

系列。这个推出来之后,我们看到产业发生了比较微妙的变化。

目前 SNS 仍处于成长期,市场发展迅速、大量社区网站涌入使得用户多账号现象普遍存在,加上产品同质化现象的突出,大多数用户拥有 4~6 个账号,所以 SNS 市场必将迎来洗牌。

马化腾称 SNS 产业没有像美国市场那样,出现一家独大或者是两家寡头的局面,在中国是有太多家,所以说它分割的结果是每个人的动力都会受到削弱,这个没有办法。

当初一旦看好国外有成型的模式,所有的风险投资都几乎同一时间进来,所以一下子就出现七八家类似的模式。其中五六家拿到钱都在同时发力,这会形成一个不太理想的结局。

随着人们生活条件改善,工作效率的提升,人们有越来越多的时间去娱乐,娱乐带给人们快乐,所以腾讯 SNS 游戏一起步就侧重于轻松简单的休闲娱乐体验。

其一,娱乐是互联网用户的基本诉求。

其二,SNS 在网络上承载了更多的朴素生活需求,腾讯 QQ 空间正是通过 SNS 应用来获取各类生活资讯和优惠,增加用户黏性,使得商家和用户实现了共赢,这将成为 SNS 游戏又一动力。

其三,情感和人际关系是 SNS 固有的 DNA,而 SNS 游戏又给这个 DNA 赋予一个新的表象。通过 SNS 游戏人们建立起了新的人际关系。

其四,把爱心和成长融入到 SNS 游戏中,不光是监管部门要求的防沉迷和对青少年进行保护,众多的孩子家长也可通过游戏教会孩子认识各种植物动物、学习相应的英文及发音、并聆听动物的叫声,寓教于乐。

“社区服务 + IM”的模式

SNS 与 IM 存在一定的依存关系,因此有 IM 和用户基础的腾讯空间在 SNS 中发展迅速,影响力突出。可以说,腾讯是当前应用 SNS + IM 模式最成功的一家企业,它的 IM 工具 QQ 在国内 IM 市场上占有非常大的市场份额。在 IM 工具上它集成了很多用户常用的功能,用户通过它基本上可以体验到



腾讯向用户提供的所有的服务。所以引入即时通信工具有利于提高 SNS 用户黏度和竞争力。

2008 年，马化腾在接受《三联生活周刊》采访时说道：

QQ 就是一个典型的社交网络，在这方面腾讯很早就进行了自己的尝试，QQ 空间就是最典型的社区应用。我们不像那些新兴的社交网站那样，依靠频繁发送邀请来吸引用户，QQ 作为即时通信工具，本身就有着非常忠实的使用群体，除了信息的发送，使用者也在 QQ 平台上构建自己的数字生活空间。去年(2007 年)QQ 空间单月活跃用户就超过了 1 亿人，要知道国内众多社交网站的模仿源头 Facebook，活跃用户人数也不过 6700 万人。

"社区服务 + IM"已成为网络社区的主要发展趋势。马化腾也曾表示：

在中国，即时通信(IM)是使用率最高的互联网基础应用，腾讯既往的成功是即时通信平台化的成功，而腾讯未来的成功将是即时通信社区化的成功，目的是让用户不管是实时的状态还是不实时的状态，其信息和活动都会在互联网上、社区内留下痕迹，通过各种产品与服务，通过这个社区内的关系增加黏性。

而 QQ 空间无疑是腾讯社区化发展的最佳平台。根据知名数据调研机构万瑞数据显示，当陌生人希望进一步交往时，35.6% 的用户选择了索要对方 IM，通过用 IM 与对方进行交流。这可能是由于 IM 已经培养了大批用户使用 IM 的习惯，另一方面也反映出用户对即时沟通工具的青睐。

2010 年 7 月，腾讯新推出的"朋友"测试版(pengyou. qq. com)，包括两部分，面向学生群体的"QQ 校友"(xiaoyou. pengyou. qq. com)以及开始由腾讯内部员工参与测试的、面向办公室人群的社交网络服务(office. pengyou. com)。QQ 校友是腾讯在 2009 年 8 月整合 QQ 校友录及 QQ 大学等产品而来，经过半年的测试，在 2010 年 1 月 6 日上线时注册用户已达 1000 万，2 月即达到 2000 万。

另外，目前的 SNS 应用都是基于网页。用户要应用 SNS 的功能或者与好友交互，查看好友状态必须维持一个打开的网页。这相比一个提供此功能的 IM 工具要麻烦得多。而且在用户的时间配置上是用户等待好友的状

态更新,而不像是 IM 工具有好友状态更新就提醒用户。这两种不同的交互方式带给了用户两种截然不同的体验。

除了 QQ 客户端外,QQ 空间(qzone)在截至 2010 年 3 月底已经拥有 4.28 亿活跃用户,它也提供社交网络服务,和人人网、开心网不同,它是一个虚拟的社交网络,好友大多是 QQ 好友,相当比例的“好友”是不认识的陌生人。腾讯希望把 QQ 空间作为一个基础社交网络服务,而 QQ 朋友是面向特定人群的垂直的社交网络,而这正是人人网、开心网目前占优势的地盘。

“所有的 SNS 网站每天都在为 QQ 打工。”这是 SNS 圈子里最流行的一句话。不仅在 SNS 领域,腾讯在许多领域并没有取得领头羊的位置,但仍然是所有领先者最警惕的对手。

互联网的网民在经过了这十几年的变革之后,核心诉求发生了很大的变化,如果说第一代网民是 Email 一代,第二代是 IM 一代,今天的网民就是 SNS 一代。SNS 有三个主要因素,第一个就是用户属性,用户的性别、年龄、工作场景等等属性;第二个属性就是关系链;第三个,用户在关系链里和他的好友产生的行为、互动。

从这 3 个纬度上可以非常清楚地看到腾讯在 SNS 上的优势,腾讯有 4 亿多个活跃 QQ 用户,有 1.8 亿主动贡献内容和主动活跃的 QQ 空间用户,还有大量不同场景的社区,比如说 QQ 群、QQ 校友、QQ 达人、Q 吧,不同完善的内容的应用聚合。

SNS 游戏:最大的收入贡献者

中国 SNS 发展娱乐化趋向明显,社交/交友功能日益淡化。并且由于用户的交往多在熟人之间,所以并不能扩大网络交友圈。

随着抢车位、摘菜等社交游戏的火爆,SNS 几乎在一夜之间红遍了大江南北。开心网的快速发展,更是给国内的从业者们注射了一针强心剂,于是在国内激起了 SNS 创业的狂潮,各种类型的 SNS 网站如雨后春笋般涌现。

开心农场最初在校内网上线的时候,只是在学生中间流传。后来开心网推出后,在全国各大城市的白领中开始流传。然而,腾讯却让它几乎成为一场全民运动。“开心农场”是由五分钟游戏开发团队开发出来的。五分钟及其发明的农场类游戏从校内网起家,并通过 Facebook 远销海外,但其在国内真正成为征服者则是倚靠腾讯。2009 年 10 月,数位业内人士证实,腾讯



一次性买断了开心农场在QQ平台上的使用权。事实上，腾讯已经重写了这款游戏的代码，相当于重新开发了这款游戏。腾讯之所以买断，在于腾讯为了和自己的平台及其他产品相配合，要求统一的运营。

虽说中国社交网站正以铺天盖地的势头迅猛发展，成为人们交流与沟通的重要工具与平台。但是，在异军突起的同时，社交网站陷入了同质化的困境。

目前，SNS收入里面最大的贡献者是游戏。游戏厂商需要从SNS获得用户，SNS网站则从游戏里获得收入。

为争夺用户，各大社区网站提高用户黏度的运营模式类似，都引入游戏功能，一方面造成社区网站之间的差异模糊，而由于很难提供差异化的功能，使得用户整体满意度较低。另一方面，社区网站依赖产品功能提升用户黏性容易造成恶性循环。

质疑：应用功能的生命周期

国内SNS运营商显然看清了开放是大势所趋，2008年初，搜狐博客率先推出开放平台。为第三方应用开发者所诟病的是，国内SNS开放平台作为准入规则的制定方会设置高门槛限制第三方通过审核，甚至会在第三方应用大获成功后，在自主开发中借鉴或抄袭对方以作为替代。

马化腾曾公开表示他不看好国外SNS的开放模式，他认为，就跟盛极而衰的网上聊天室一样，国外的东西都很容易过时。在SNS网上玩SNS游戏，玩买卖奴隶的游戏、玩停车位的游戏，这是没有价值的。因为游戏本身不会产生黏性，只是一个简单的娱乐，很快用户会把游戏忘记，会转身离开，又回到IM平台上继续进行有实质意义的交流，继续存在于IM平台所形成的社交网络之中。维系社交网络服务也就是SNS的关键因素是现实存在的各种社交关系，并非是人为组建的各类小游戏当做诱饵吸引用户加入的SNS网络。

2010年6月，马化腾接受腾讯科技的采访时说道：

我们看到农场的应用是非常少有的，全世界各个国家，欧美、中国，包括韩日，都能够统一时间流行像农场这个应用，在全球的SNS都能排第一或者第二，这是在其他领域比较少见的。

在中国有几家，可以看到除了腾讯比较传统，从通信切入以后，我们看到几个大的门户也从传统博客转向更加注重社交沟通的SNS的平台转型独立的SNS网站，像校内、51，还有后来崛起的开心网，它们发展的特点各有不同，有的是基于传统的空间、博客或者模仿Facebook，从学校内起来的SNS，开心网是依赖应用，特别是像以前的抢车位和到后来的农场系列能够崛起没有任何其他基础，最主要还是通过应用来崛起的SNS，可以看到百花齐放，而且看到现在的发展势头还非常好。

但是我们一直担心，我们看到SNS的应用在这里面起的作用以及生命周期是比较短的，可能几个月后大家的注意力会转移到另外一个应用，所以等到所有的网民都已经熟悉SNS应用之后，还能不能够可持续发展下去，这是一个问号。但现在还有很多空间，还有很多网民没有接触到，所以现在这个特征还不明显。但是我担心，半年、一年后，是否能够保证有个更新的应用，让所有网民都更有兴趣来参加吗？我觉得这又是一个问号。

腾讯从传统的博客、空间开始，结合了沉淀数年的关系链，然后进入到SNS的应用和市场，也尝试开放这么大一个平台，和其他的合作伙伴合作。我们也在思考这样一个问题，希望很多的应用，不仅仅像传统SNS一样，而是更多地和我们的平台做整合，来延长产品的寿命，提升更多的价值。

在2004年，全球70%的流量都是由门户贡献的，但是到现在这个比例应该反过来，很多SNS网站，包括搜索网站成为了流量的主流。对于腾讯来说，或站在整个中国互联网的格局来看，这种变化对中国互联网又有哪些启示？2010年6月，马化腾表示：

互联网更加开放的思路，全球看、中国看都是这样的。过去传统Web1.0的流量是主导，现在Web2.0的流量越来越大，这里面不能仅仅看PV(PV是英文“present value”的缩写，本意是“现值”)占的比例，因为其中还有价值，还有它的受众群的问题，如果很多人集中看同一个内容的话，传统的1.0的媒体会强很多，其他是用户和用户之间互相分享的，它的社区性更强一些。从媒体来说价值也不一样，传统的1.0的商业价值是比较容易被接受的。

2.0的广告机会，如何分众，如何动态地把受众的注意力变现到商业价值里面，目前来说还是有很遥远的路要走，还没有很好的、很清晰的商业模

式可以借鉴，所以现在很多流量还是走向增值服务，向个人收费的思路。当然这块领域也是非常新。

腾讯在中国是比较率先在互联网增值方面做出了一些成绩。我们看到，国外在今年(2010)才开始起来，过去一直谈增值服务只有在亚洲才有可能成功，今年(2010)基于SNS网上崛起了好几家开发增值应用的公司，甚至有的公司还可能要上市，所以这是发展的趋势。



第十四章 “微创新”才是王道

很多人问，腾讯像什么？我们其实一直在变化。我们很幸运，也很不幸，我们所处的即时通信，全球没有成功的例子可以参考。搜索、电子商务都非常好，全球第一大、第二大网络公司——谷歌、亚马逊都是他们的榜样……但腾讯却很难。

有人纯粹是为了做技术而做技术，但一直以来我更看重的是技术的实用性，如果一项技术没有人应用，或者只是昙花一现，我认为意义不大。太新的、太高深的，或者我认为无法转化为实用的技术，我都会选择回避。



模仿:最稳妥的创新

创新有很多种类,完全颠覆寻常逻辑的是原创式创新,或曰颠覆式创新;在成形模型的基础上修补,螺旋式上升的是模仿式创新;彻底抛弃旧套路,重组资源寻求突破发展的是抛弃式创新;保持既有业务的同时,积极寻求市场空白点,大打蓝海战略的是拓展式创新。相对于其他的创新,模仿式创新是有效而且安全的,是持续、有序地打造与独特价值相对应的能力,建立一个既能抵御被模仿企业的报复和"收编",又能阻止水平相近企业模仿的独特商业模式。

美国科学基金会曾经调查过1953—1973年间全世界出现的500项主要技术创新,结果发现其中近90%都属于改良型,改良在某种程度上就是模仿创新。第二次世界大战后,日本得以快速崛起为经济大国,靠的也是模仿创新。说起来令人难以置信,在大多数情况下,模仿创新者往往比率先成功者更成功,得到的回报更高。腾讯就是一个典型的例子。

很多人可以发现这样一个现象,那就是腾讯大多数已经成功商业化的项目,尽管都并非腾讯首创,但只要马化腾决定进入,很快就后来居上——无论是游戏、内容门户、电子商务,还是彩铃、博客,甚至是腾讯赖以发家、目前仍然扮演着腾讯所有业务支撑基础的IM(即时通信平台QQ),莫不如此。马化腾曾经这样说:

Google也承认它不是第一个做搜索的公司,竞价排名也不是它发明的,关键看谁整合得好。这个世界上没有一个公司有任何一个板块是完全独立



自己创建的,都是别人或多或少尝试过的。

* * * * * * * * * * * * *

模仿并不丢人,但模仿有两个基本的要诀。第一是选择模仿的对象。一定要选择已经证明成功的、有前景的好东西,同时要牢记模仿只是手段和工具,模仿的目的是创新。第二是把握模仿的时机。在进入一个领域的时机把握上,一般选择有第二家出现后,即有了一家开创者和一家跟进者,这表示这个市场即将启动,然后马上大部队跟进去,超第二,拼第一。

马化腾不会盲目跟风,更不会无端创新。他选择的是学习最佳案例,然后再超越他们。马化腾的创新理念很早就渗透到了QQ的诸多产品中,就拿QQ来说,尽管脱胎于ICQ,却摒弃了后者的弱点。比如在QQ中加入了离线消息功能,让任何人都可通过在线用户名单随意选择聊天对象。不仅如此,QQ还允许用户使用个性化头像——这些令人爱不释手的功能,直到几年后,QQ最强有力的竞争者MSN才开发出来。

IM在国外是没有一个企业可以赢利的,包括ICQ、MSN等,作为ICQ的模仿者,"腾讯是被迫想了许多方式去寻找赢利"。而QQ则是创了IM赢利之先河。因此,从商业逻辑上讲,腾讯倒是个大大的创新者。

"马化腾的模仿创新只要不违法也没有关系,微软当初也是这样的。"——金山创始人之一、多玩游戏网董事长雷军。

模仿的目的不是更像别人,而是发展自身。企业要在竞争激烈的市场中生存和发展,必须建立一个完整而独特的商业模式。

马化腾当初的模仿对象ICQ已彻底衰败。2009年底,受金融危机影响,美国在线决定将旗下ICQ业务以3亿美元左右价格出售,这一消息打动了腾讯。此后,腾讯发布消息称有意竞购ICQ。显然,对腾讯和马化腾而言,收购ICQ的象征意义远大于实际意义。如果能够成功收购ICQ,"青出于蓝"必将成为腾讯的一段商业佳话。腾讯靠模仿ICQ起家,当初QQ的很多功能都是ICQ的山寨版,没想到10年之后,腾讯成为世界第三大互联网公司,而ICQ却无可奈何花落去。

2010年4月28日,据国外媒体报道,美国在线(以下简称"AOL")正式宣布将以1.875亿美元的价格把ICQ出售给俄罗斯投资公司DST。值得注意的是,腾讯在4月12日斥资3亿美元入股DST,并获得10.26%的股份权益。虽然其收购ICQ出局,但考虑到腾讯是DST的股东,腾讯依然存在与

ICQ 合作甚至从 DST 手中收购 ICQ 的可能。

十几年的历程中,马化腾几乎一刻也没有停止过模仿和学习。2008 年 7 月,马化腾在接受《羊城晚报》采访时说道:

坦率讲,中国现在的互联网模式基本是从国外过来的,没有说太独特是自己原创的。毕竟商业模式你很难苛求去原创,因为本来就这么几种,关键看谁做得好。

当然以前比较封闭,只有像海归才会了解,才会过来,原有的本土人很难去那么快的掌握,现在发达很多了。但也造成竞争很激烈,基本上国外冒头一个什么,一报道哪一个好的话,国内三个月之后就冒出十家同类的,这个很厉害。

2010 中国 IT 领袖峰会上,马化腾首次与中国另外两大互联网公司创始人李彦宏和马云坐在一起对话。面对模仿和原创的话题,马化腾说道:

很多人问,腾讯像什么?我们其实一直在变化。我们很幸运,也很不幸,我们所处的即时通信,全球没有成功的例子可以参考。搜索、电子商务都非常好,全球第一大、第二大网络公司——谷歌、亚马逊都是他们的榜样……但腾讯却很难,包括像我们管理层,我们两边都不靠——没有马云这么好的口才,也没有李彦宏那么帅。这个时候我们无意间圈了一块地,但却是荒地。(我们)啥也不会,只能自己去学,去铲沙、建一个楼。过去 11 年,圈了地后什么都要学,我们现在也是向他们学习,我们是后进者。

战略管理大师迈克尔·波特提醒道,在竞争越来越全球化、信息发达的今天,模仿者必须考虑被模仿者的反应——像日本企业那样可以在一个相对封闭的受到保护的国内市场进行模仿创新的时代已经一去不返。

"微创新"才是王道

腾讯并不是完全靠用户多在很多领域能够起来的,其实腾讯的微创新是做得非常好的,腾讯在很多产品的细节上很关注。中国有很多互联网公司号称有战略,但是它们往往忽视了对用户的创新,反而这些战略实施不



了。腾讯可能很多年也不谈战略,就是埋头把一个个的产品打磨好,做出很多小的功能,让用户觉得很舒服,不知不觉腾讯就得到了很多用户的认可。腾讯在游戏上发明了很多体贴的功能——例如最早开发出了开心农场中的"一键偷菜"。这个功能绝对是个微创新,而腾讯的用户就是被无数个这样的小功能吸引过去的。再比如QQ文件传输速度比MSN快,这就打动了用户的心。

总结起来,腾讯公司虽然每次都不会第一个去吃螃蟹,但是模仿之后的"微创新"才是腾讯成功之道。腾讯公司会根据用户需求,从小处着眼,贴近用户需求心理而"微创新"。不管是游戏、团购还是其他产品,模仿不是关键,而"微创新"才是王道,最起码中国的互联网竞争亦是如此。

另外,你会发现很多用户在现实中碰到一个问题,没人能解决,你解决了,这就是微创新。做微创新不要怕失败,但是开发周期一定要短。腾讯的微创新之所以很厉害,就是因为马化腾对用户体验的重视。

2005年,马化腾在接受《东方企业家》采访时说道:

其实除了网络,大多数行业的业务模式都容易被复制。因此,保持领先的竞争优势的关键就是保持核心竞争力。庞大的用户数是我们的宝贵资源,而坚持以"用户价值"为中心一直是我们的核心发展战略。腾讯会坚持一贯路线,深入挖掘用户在娱乐和应用方面的需求,不断加强本土化应用和突出优势。

* * * * * * * * * * * * *

用户链是我们最有价值的东西。我们固守对用户负责的原则,以不影响现有用户的使用为前提,每一次调整都应该为用户提供更多的选择机会。

马化腾是腾讯名副其实的首席体验官(CEO - Chief Experience Officer)。对腾讯内部研发的产品,特别是创新类的产品,马化腾都会非常细心地试用,并提出非常详细而有建设意义的产品体验修改建议。

腾讯为什么要做TT,就是因为没有一个(浏览器)合我用。

马化腾的角色还不仅仅是试用,他在主导着腾讯产品的诞生。2005年3月,马化腾收购Foxmail邮箱团队,然而做出来的产品马化腾并不满意。聊

到 QQ 邮箱时，马化腾回忆说：

前面一年半快两年是很痛苦的，试了几条路都做不通的。

于是在 2006 年年底，腾讯的邮箱团队决定放弃之前的思路，此后一系列的创新出现，让 QQ 邮箱获得广泛口碑。如今，QQ 邮箱是中国最大的邮箱服务商，马化腾，也在腾讯微博毫不隐讳地夸赞 QQ 邮箱：

QQmail 团队是腾讯的骄傲和典范。希望大家多提建议和需求反馈。一定快速反馈！

* * * * * * * * * * * * *

很多人评论说 QQ 邮箱最不像我们的产品，这也是我们有意而为之，让 QQ 邮箱保持最简洁、没有广告、最佳商用，而且有效率的形象。

QQ 邮箱在 2008 年的 400 多个创新点中，有近 300 项是由马化腾本人发现和提出。马化腾发现这些问题的方法很简单，就是反复使用。身为腾讯的“首席体验官”，马化腾要求每个“产品经理要把自己当一个挑剔的用户”。这种长期以用户身份来体验公司产品的做法，在腾讯自上而下形成了不成文的规则。

越是庞大的用户规模，如果缺乏对用户体验的统筹管理，臃肿的产品越会导致更多用户背弃，任何一项于此平台推出的产品如果不够好都会成为原有平台的累赘。因此，腾讯的产品研发是基于体验式的产品定义立项机制。

腾讯甚至把各个产品线上的用户体验人员，全部拎出来成立了一个公司级的部门——用户体验与研究部，从战略性的高度来建设，刚开始是十几个人，现在已有近百人的规模。

创新系统化：金字塔形研发架构

对于基础技术如何快速应用到产品上，腾讯也已建立了一套基础技术的快速应用通道。在其内部现已形成了一套完善的金字塔形研发架构，包括腾讯研究院、创新中心、产品业务部门，这三级研发体系着力不同的研发

阶段，在推进六大核心基础技术研发的同时，也保障了产品化应用。这就是为什么腾讯会在 Web2.0 领域大量布局和创新的原因。一场可能深刻改变腾讯未来面貌的变革正在开始——这场变革对于腾讯进入腾讯 2.0 时代是尤为关键的一步。

建立创新中心

腾讯的创新不是零星的，马化腾非常重视创新的系统性。创新的体系是腾讯成功的重要原因，正是基于用户研究中心、创新中心和研发体系的紧密配合才使得各种创意能被快速收集并顺利转化。马化腾也曾表示：

> 在创新过程中，一个完善的创新体系无疑是创新成功最重要的保障。

马化腾将腾讯的创新之路分为三个阶段：

第一个阶段是从 1998 年到 2004 年的学习型创新阶段。这个阶段一个典型的产品案例就是 QQ。腾讯的创新理念渗透到了早期 QQ 的许多产品当中，比如离线消息、QQ 群、魔法表情、移动 QQ、炫铃等。正是有了创新的产品，才有了 QQ 庞大的用户群，这成为撬动整个腾讯体系的支点。

第二个阶段是 2004 年到 2006 年的整合创新阶段。我们尝试着把即时通信和其互联网服务相结合，比如像短信、门户通信等等不同领域结合，也包括我们现在尝试进入电子商务结合形成新的商业模型。如 QQ 秀就是整合创新的成果。

从 2007 年起，腾讯进入了创新的第三个阶段：战略创新。在这个阶段，腾讯的目标是为全中国的用户提供一站式的互联网"在线生活"，希望这种在线生活就像水和电一样真正为大家每天进行服务。

完善的创新体系是腾讯创意得以实现的核心，正是基于用户研究中心、创新中心和研发体系的紧密配合才使得各种创意能被快速收集并顺利转化。

腾讯创新中心的建立也是走过一段弯路之后才成立的。

2002 年，腾讯在美国设立办事处，网大为成为腾讯长期派驻美国办事处的副总裁，除了代表腾讯与美国的公司洽谈合作，他的一项重要任务就是每周向深圳总部抄送一份美国互联网的趋势汇报。然而，他传递回腾讯的许多重要建议并没有被总部转化成现实。2005 年 YouTube 兴起之时，网大为

就向总部介绍了这种模式。直到 YouTube 被 Google 收购后，这个项目才在腾讯以 QQ 播客的模式启动。网大为终于向马化腾表达了"不满"。至于为什么没有一个专门的部门跟进这些主意。是因为在腾讯内部，这些最新的模式缺乏足够的人力和制度保障来执行。马化腾的解释是这样的：

YouTube 我确实没有想到它会发展得那么快，看好还是比较看好的。

我们有个副总裁是负责投资的，他有很多时间都在美国，会经常给我们传递一些那边的投资信息。在 YouTube 还很小的时候，我们这个副总裁就建议收购它，我们也确实讨论过。放弃的原因主要是两个，一是实在看不出来它怎么挣钱；二是腾讯国际化的步伐没有那么快，如果收购过来了，我们就得遥控指挥，没法消化它，所以作罢。

* * * * * * * * * * * * *

常常是这样的，有新的项目进来，但业务部门不愿意接，因为什么东西都要跟自己的 KPI 挂钩，如果不挂钩，派的也是比较弱的人。因为很现实嘛，屁股决定脑袋。

看到一个新业务，要下决心内部会有很多反对的。只能说不争论对错，保证小资源先试一下，大概行的时候，再慢慢说服大家。自己也看得清楚一点。开始只是看到一个方向，怎么做也不知道。

马化腾对于下属的"短视"也无可奈何。

2006 年，跟 Google 合作搜索引擎的腾讯，除了派两位 CTO 去 Google 公司学习他们的一些管理模式之外，马化腾自己也曾去 Google 公司参观。马化腾在接受《21 世纪商业评论》采访时说道：

很佩服 Google 在研发方面的建设和创新，美国其他公司也没有做得这么极致，它在管理，特别是研发管理方面的扁平化，更接近精英文化，而且是靠个人的管理实现的，这种类似大学、实验室似的管理思路，对创新很有好处。

在中国凭空照搬 Google 的研发机制不太现实，大家都在这么多有竞争性的业务里面搏杀，不可能有这么理想的研发环境。而且要普遍实现这种精英文化的管理，人的素质也很难跟得上。其实，不止是你们看到的业务，另外一些前瞻性的业务，比如 P2P 流媒体，我们也在做，还有很多其他领域



我们也很感兴趣，只要用户有需求的，技术能够实现的，我们都很愿意投入技术去尝试。

我们创始人管理团队，因为都是技术型的，是把技术研发当理想看的，所以都对创新中心这样的事感到很兴奋。

就在这一年的7月，一个名为创新中心的机构诞生了，这是腾讯公司有史以来第一次由一个专门的部门去负责创新业务。创新中心是由腾讯深圳研发中心分离出来的，其最高管理团队被称为管理委员会，由包括CTO、创新中心主任在内的5人组成。“腾讯创新中心”的正式成立，标志着腾讯已经建立了一整套能够自我更新、自我发展的创新机制。在之前的一个月，腾讯用户研究与体验设计中心（以下简称设计中心CDC）也成立了。自成立之初，设计中心就被要求具备更多的职能：用户研究+体验设计。

创新中心的职责，是搜集整理公司各个业务部门以及外部用户提供的创意，经过筛选后在公司内部的创新平台上提出，经由员工投票之后，再由管理委员会从中选择可行的项目，最后让员工评价。项目在进入创新中心后，会由一个创意演变成一个可行的产品，直到成熟可供商用后，这个项目就会整体转移到其他一线的业务平台。

至此，腾讯已经形成一套粗具规模的研发体系，研发预算也随之水涨船高。2006年，腾讯的研发费用达到2.97亿元人民币，超过公司营收的10%，比2005年的1.63亿元增加了82%。来自微软、Google，Yahoo、eBay，以及国内一些优秀公司的研发人员被充实到腾讯的各个研发岗位上。

腾讯创新中心，是整个公司里一个特殊的部门。从迈入办公室的那一刻起，首先就给人一种不一样的感觉。一位实习生说，来到这里仿佛进入了“一座童话般的QQ城堡”。橙色，在这里受到推崇。创新中心的使命是跟踪互联网的发展随时推出新产品，这些产品不一定能为公司带来收入的增长，但是它应该具有一定的技术价值或产品价值。

成立腾讯研究院

2007年10月，腾讯宣布经过了一年多的筹备，投资过亿元的腾讯研究院正式挂牌成立。目前微软、Google等国际互联网企业，联想等国内IT行业的龙头企业都已建立了自己的研究院，腾讯研究院则是第一家由国内互联网企业自主建立的研究院机构。

腾讯研究院数据显示，截至2008年10月，腾讯申请专利数已达到1897项，其中获得的专利授权总数已达到154项。腾讯已经建立起完善的创新机制和专利管理流程，尤其是投资过亿组建的腾讯研究院将帮助腾讯强化技术优势，并在未来三到五年内形成与国际企业抗衡的能力。

腾讯现在重点投入的，大概有六大核心技术方向，包括存储技术，分布式网络和网络安全，那么这个也是马化腾认为在未来的三到五年，甚至更长的时间里面，中国的互联网企业，中国的整个互联网界，是不是仍在这几大重要的技术领域保持跟进世界先进水平的一个重要因素。在这几个领域，马化腾甚至希望不光保持跟进，其实希望能够超越。

创新需要长跑的理念和精神

一直以来，在中国企业界，机会派、市场派、资本派和管理派走马灯似的轮番占据舞台中央，而技术派却总是处于边缘。联想董事局主席柳传志曾在比较1984年创业的联想和1987年创业的华为时，有过如下坦言，"我做研发，都是先把积累做好，水到渠成往前走。这个做法相对(华为总裁)任正非要缓慢一些，但是我觉得这适合我。像爬珠穆朗玛峰一样，陡峭的南坡达到顶峰更快一些，但是北坡比较平滑。任正非敢走南坡，这本身就使我对他充满敬重。"

2010年6月，马化腾对于技术创新的观点是：

互联网毕竟还是以技术驱动的行业，很多创新和商业模式都需要很强的技术背景做支撑，所以这里以技术为根基实现很多产品，会在激烈的竞争中发现，往往它的成败点在于产品体验的一点点好坏，以及它如何能够地适应网民的需求，去改变它的产品形态，这跟过去传统用软件的开发模式，是很不同的。腾讯从第一天开始推出QQ的时候，就深切地感觉到这种压力的存在，不知不觉就形成了这样一种模式，这个模式也是互联网产品所共有的，也就是要快速换代、小步快跑、不断优化的特征。我过去跟很多内部同事也谈道，竞争到一定的程度，很多产品在体验上都其实差不多，这个时候要拼什么，就是要拼技术实力，就是如何在已经看似不可能有提升的空间上，仍然能够比较大地在性能上做提升，真正把这个产品的核心能力再提升这个才是最重要的。越往后发展，核心的能力如何做到极致，这才是胜负的关键。



马化腾虽然强调了技术的创新，但他更多是在用户需求方面的技术思索，马化腾表示：

有人纯粹是为了做技术而做技术，但一直以来我更看重的是技术的实用性，如果一项技术没有人应用，或者只是昙花一现，我认为意义不大。太新的、太高深的，或者我认为无法转化为实用的技术，我都会选择回避。早期学习软件技术的时候，我就有意识地思考如何把技术变为实际可应用的产品。现在我会站在用户的角度来思考，思考这项技术对他们的益处。这是最现实的一种做法。

马化腾在谈及中国互联网企业创新精神时表示：

中国互联网企业能够崛起的最主要原因是本土的创新，而创新最核心的是把握用户的需求。创新需要有长跑的理念和精神，要不断地学习最佳案例、吸收、取长补短，充分理解中国用户的特点和发展方式，开发出真正适合中国网民的应用和服务，这才是把握趋势的唯一选择。

对于中国的企业而言，“爬南坡”从产品、应用层面向核心技术层面逼近有它天然的优越条件：首先，中国企业位于中国市场的最前端，灵感来源于用户的需求，所以，在产品、应用领域中对用户需求的把握占据了先机。其次，一旦占据了产品、应用层面的技术制高点之后，必将会带来可观的利润，这就保证了研发的持续性，对于科技创新而言，坚持不懈的投入至关重要。



第十五章 “平台为王”：多元化发展

如果说过去创业的时候，我们是希望通过互联网让天南地北、天涯海角的人们可以自由的通信，能够不再隔阂的话。那今天我们的梦想，是希望互联网能够像水和电一样融入人们的生活中。你可能觉得所有的企业和用户已经使用了互联网，但是你又不觉得它存在。我觉得只有做到这样，才能够发挥互联网最大的价值。



传统行业的2.0版本

互联网经过了十多年的发展,人们渐渐明白,如果互联网与传统行业结合不紧,单靠眼球经济模式来做显然不行。互联网只能是工具,要想真正在互联网行业里创业成功,必须和传统行业有所结合。互联网成功创业的根本是要解决传统市场的需求,互联网应当是帮助传统行业升级的一个工具。

2004年,在QQ.com周年庆典上,马化腾表达了相同的观点:

最近,很多业内人士都在谈论携程网的成功,在我看来,携程体现的就是互联网产业与传统产业的深度整合,将旅游产业的业务模式依靠互联网的资源优势和用户覆盖得以最好的实现。

而对于门户网站来说,电子商务也不像前两年那么遥不可及了,越来越多的门户已经开始尝试B2C、C2C以及拍卖的模式,而且CNNIC上个月刚刚发布的调查报告显示,在线交易已经和电子邮件一样成为了用户需求增长最快的网络服务。从应用者的角度来看,互联网与传统产业的结合日益紧密,已经逐步渗透到了传统企业开发、生产、经营和售后服务的各个环节。企业网上应用重点已开始由发布产品服务信息、企业新闻,收集客户信息向接收用户订单、网上采购、网上销售等商务活动转移,而且企业间、企业与研究机构间网上联合开发研究、设计、生产的应用也明显增加。这标志着,人们对互联网的认识开始趋于理性化,互联网向社会生活的渗透明显提速。

对于人们质疑的网络社会将会取代现在社会形态的问题,2005年12



月，马化腾在接受《中国新闻周刊》的采访时说道：

我觉得，与其说取代，不如说升级更好。互联网上的东西都是现实社会的延续。从书信到电话，再到后来Email，都是升级并不是取代。

互联网上的所有东西，都不是凭空产生、与传统经济脱节的。互联网是什么呢？是一个通信的平台，一个媒体平台，再加上娱乐平台，同时也是一个交易平台。互联网不是一个新的东西，没有纯粹互联网的东西，所有东西都是现实中原来就有的。

像黑客帝国所描述的那种，在现实中不太可能存在。

马化腾认为互联网是传统行业的2.0版本。2005年，马化腾在"西湖论剑"论坛上说道：

我们互联网产业、互联网经济到底是什么，我认为它并不是一个新的跟现实社会完全脱离的一个产业，而是恰恰相反都是跟我们现实生活当中，现实的产业息息相关的，我感觉是每个行业的升级版本，就是我们每个行业的2.0版，是提高的，我们产业能做什么，无非是几个方面的需求。

首先是我们的用户信息获取或信息的传递，对应传统媒体，还有传统的通信行业是实现这个目的，互联网可以在这个里面满足需求，还有就是群体交流和资源共享，第三点就是个性展示和互动休闲娱乐方面的需求，对应到我们现实当中的方方面面，最高的金字塔上的点就是商务，这可以满足人们的商业需求。我想通过这些需求和技术创新，这两者都是互相促进的两个方面，一方面用户要求技术不断创新，还有技术创新用户，我想我们沟通是从开始口口相传发展到书信传递，接着发展到出现电报之后就用电报、电话，甚至到寻呼机，有了网络之后到电子通信到视频，还有结合传统的EOIP，这是技术的互动的需求，但是这个需求是通过技术和创新来满足的。

我想这个例子也可以反映在其他的方面，正是这样我们在做企业或者在做中国国内的互联网一些事业的时候，我们希望牢牢地把握用户的基本需求，我想我们能做些什么来让价值得到提升，能让用户有真真切切的回报，最根本的不是照着国外什么东西来抄抄，不是的，我们根本的出发点都是要满足用户的实际需求，这是我的观点。

实际上可以将互联网比喻成蒸汽机。蒸汽机本身实际上并不创造什么价值。但蒸汽机和马车结合，就有了火车，于是颠覆了交通运输业；蒸汽机和梭子结合，就有了织布机，于是颠覆了纺织业。同样的道理，互联网只有找到和传统产业结合的方式，才有可能颠覆原有的游戏规则。阿里巴巴董事长马云表示：“很多年之后，造蒸汽机的其实并没有什么太高的利润，但和蒸汽机结合到一起的那些产业，却有了本质的飞跃。同样的道理，互联网在中国最早寻找到结合点的是传媒产业，然后是无线增值服务、娱乐服务，但阿里巴巴找到的是传统商业。大家做事情的方向和方法其实是一样的，但选择的路不一样，当然发展的阶段和未来的可能空间也不一样。”

“如果互联网在中国是一个大产业，或者主流产业的话，那么会走下坡路。我认为互联网在靠拢主流产业，互联网会影响中国经济30～50年，但是真正造成影响也就在未来3～5年。我相信再过10年不会有人在这儿谈互联网，今天人们只不过看到了互联网边缘成长的势头。互联网企业的基础在传统企业，所以爬得再高，脚也必须踏在地上，‘地’就是传统企业。传统企业的希望在于互联网企业。”

如今，互联网的工具性特征已经越来越明显。同样是做猎头公司，做人才服务，依托于互联网的51JOB已经在美国纳斯达克上市，智联招聘也搞得如火如荼；同样是做图书销售，当当网从2005年起的图书销售就超过北京西单图书大厦。实际上，很多传统产业与互联网的结合都能获得很好的发展。互联网像蒸汽机一样嵌入到其他领域里，带来的是一种划时代的作用。

“在线生活战略”

2005年，腾讯将企业战略目标定位为“在线生活”，依托QQ庞大的用户数量，向新闻门户、电子商务、网络游戏等方面多元化扩张，以此为用户提供一站式在线生活服务。在2006年的博鳌亚洲论坛上，马化腾第一次向外界完整地描述了腾讯“在线生活”战略：

我们要通过线上来整合所有的需求，我们试图给用户一个非常直观的，能够从自身的需求来通过网络获得服务的体验，就是所谓的大社区的概念。

如今，腾讯已经建立起一个网络帝国，用户可以通过QQ聊天，在腾讯网



看新闻，到拍拍网购物，用 SOSO 查找资料，在 QQ 空间写博客，也可以同时玩游戏，听音乐。

从我的角度来看，实际是通过各种各样的运用构造出了一个全新的在线生活社区。对我们来说，互联网不是一个单独的产业，实际是一个很现实、方方面面的行业结合非常紧密的在线版本的升级。

我尝试定义“在线生活”这个名词，就是说在互联网普及、融入生活的情况下，互联网在任何时间、地点，用任何终端、任何接入方式都可以通过网络满足人们的各种需求。信息获取、通讯沟通、休息娱乐、商务这4个方面的需求。现在我们可以看这4个需求是怎样的变化和对比，首先是资讯，就是说在传统生活中我们是通过报纸、书籍、电视广播，是一种割裂、被动式的信息获取方式。在线生活是通过搜索引擎，通过新闻门户，通过互动的网络电视、网络电台的方式，能够非常便捷的和海量的，以及通过分享信息的时候还可以和社区进行互动。我想这是一个非常大的不同点。

第二，和通信有什么区别，从过去的书信、电话、传真、寻呼（相比），在在线生活中人们可以实现文本、视频等等方式的非常有效的沟通，而且形式非常多样化，比传统的通信方式有更多个性化的服务在里面。

下一个就是娱乐。大家知道，在传统的生活中，人们是通过电影、电视/户外活动等方式享受休闲娱乐的，在线生活网络实现娱乐，我们可以通过游戏、音乐、个性形象等等，各种丰富的方式来享受休闲娱乐。

最后一个是商务方面的需求，我想这是更加高端的需求。在现实生活中，我们过去是通过面对面的商品交易，或者是用现金和票据进行支付，在在线生活中，人们可以通过网络、电子商务平台、电子支付的平台来进行更加便利的，同时对成本来说也是更加节省的，更加高效的实现商务活动。

中国有三家最重要、也是市值最高的全业务模式平台型公司，腾讯、百度、阿里巴巴。这三家公司分别依托 IM、搜索和电子商务，又都同时在试图以全业务的模式进入对方领地，结果他们每家公司都有了自己的搜索、IM 和电子商务。过去几年，他们之间已经有过多次小规模的短兵相接。如百度与腾讯都已进入了阿里巴巴的大本营电子商务，腾讯、阿里巴巴同样进入了百度的总部基地搜索领域，阿里巴巴旗下淘宝发布了即时通信软件旺旺、百度发布了百度 HI，攻入了腾讯的即时通信领域。

在2010年5月16日,在上海世博会"信息化与城市发展"主题论坛上,马化腾说道:

对腾讯来说,我们从2005年开始,从即时通信开始为基础,不断地去做布局,我们提倡的口号是"一站式生活"。现在2010年我们认为这个布局已经基本成型。

我想打个比方就像苹果推出的MP3电子产品,它的技术没有什么特殊的新的东西,最大的创新是综合。

MP3的制造商很多都能提供,都能够整合起来,把唱片公司、把版权和网上一整套的体验和它的硬件作为有机的整合。这个就是一个网络的创新,这样的话,我们在互联网上也是走类似的思路,我们看到很多的服务是分散的,我们希望通过一个账号体系、一个简单的应用能够把人们在通信娱乐、咨询还有商务方面的体验连接起来,虽然你连起来看每一个点都不会有创新,但是,连接起来以后能够大大降低人们使用的门槛。

腾讯已成为中国、甚至是世界上最大的Web 2.0社区。它不但拥有世界上最庞大的注册用户群(大约相当于MySpace注册用户的3倍和Facebook的12倍),而且拥有最为丰富甚至复杂的用户行为,以及彼此间的互动关联。

如果一切顺利的话,腾讯目前各自为战的即时通信、电子商务、搜索、网络媒体、互动娱乐、无线增值服务等最终都将成为这个在线平台的一部分。但别忘了,不仅马化腾有这样的梦想。百度的李彦宏、阿里巴巴和雅虎中国的马云、盛大的陈天桥、网易的丁磊等都有这样的雄图大志。

"平台为王"的力量

经过2005年的布局,2006年的疯狂增长,2007年,马化腾开始在腾讯内部提出"平台为王"。不再像过去几年那样大张旗鼓地开拓新战线,而是致力于将各项业务整合到一个平台之上,使得腾讯的各种产品之间更多地关联,从而让腾讯的数亿用户可以在即时通信、游戏、门户、博客之间更加自由地流动。

事实上,平台一直是腾讯公司坚持的战略。腾讯的平台——QQ,为用户

提供包含沟通娱乐、咨询电子商务一站式的互联网服务。

早在2005年,马化腾接受《东方企业家》采访时说道:

腾讯未来的发展将主要体现在:发展并完善体现社区化和互动性网络人际平台;进一步凸显个人信息处理的功能;更加强调互联网应用的整合,尤其是与无线互联网资源的整合,3G机遇的融合;即时通信与社会文化深度融合,传播正确的文化导向和价值诉求也是即时通信发展中面临的重要课题。今天,腾讯的目标就是要搭建这样一个网络生活的平台。

现在的以及未来的网络媒体的发展都是基于网民的需求,随着网民需求的不断膨胀,未来的网络媒体必定打破单一的模式,为网民提供全方位的网络服务将成为网络媒体的新方向。也就是打造全方位的在线生活平台。

2007年5月,马化腾在接受《中国企业家》采访时说道:

我们是建立平台,我们内部也认同"平台为王"这个概念。我们战略是"在线生活",希望把各种需求用更便捷的方式整合起来,比如账户、界面习惯,还有一些直接的优势互补,做得更好,这是留住用户和吸引新用户的一个很重要的法宝。我不是为了多元化而多元化,而是处于一种本能的要去跟,不敢保证说以后会大,是要有警惕意识和敏锐度。不行的话就先放着做维持性的投入,或者打算考虑一些研究转做它用,或者会有一些东西放弃掉不做了。

即时通信其实就是一个工具而已,我们还是利用我们能够获得用户这个优势,然后在其他方面,比如web2.0、门户、手机免费wap网站、电子商务,这些都是现在建立平台的好时机。所以未来三四年可能是相当重要的阶段,中国网民这三四年快速增长,但是网民到2.5亿增长率可能就会放缓很多了,而我们的用户群会慢慢地长大,到时候整个产品层面和行业的成熟,比如广告、电子商务会慢慢成为主流了,那时候可能传统无线增值(不是说3G)和网络游戏就慢慢变成配角了。你肯定要看清楚未来,要为这个做准备。

拥有了网上最庞大最忠诚的用户群体,腾讯有资本也有胆量向所有有前途的互联网服务领域出击。腾讯以IM为核心依托,以QQ为平台,低成本

地扩张至互联网增值服务、移动及通信增值服务和网络广告。其中,门户qq. com现在稳居流量第一,拍拍网业界第二,SP排名前三,休闲游戏业界第一,网络游戏稳居前五。虽然单项业务并非都是第一,但总体实力却是非常强大。这是因为QQ具有的强大黏性。

以网游为例,人们为什么要玩游戏?根据艾瑞(iResearch)的报告,60%的网络游戏玩家,玩游戏的主要目的是交朋友,而纯粹以娱乐为目的的用户,所占比例明显下降。

既然是为了沟通、交朋友,那么游戏和QQ这种“稳定的沟通工具”结合起来,可以边玩游戏,边进行语音沟通。网友也可以很方便地通过QQ聊天界面进入游戏。如果想和好友打牌,只要用鼠标在他的对话框上点击一下,便可以发出邀请。好友正在玩什么游戏,你也能看到,并前去凑个热闹。腾讯游戏通过QQ这种稳定沟通工具吸引来的庞大用户群,强化了休闲游戏“加强用户沟通深度”的功能。

腾讯的用户整合做得非常完美。腾讯旗下数十个产品线,大多产品只需用户登录一次,所有的产品使用统一的数据库,用户只需注册一次就可以享有所有的服务。减少用户的麻烦从某种角度就是在增强用户体验,也就赢得了更多的用户;对腾讯而言,使用同一套数据库,可以让新产品如QQlive,QQ休闲游戏,有了一个快速推广平台,这也是大多新产品都能取得成功的重要原因。然而,马化腾也表示了他的担心:

我们现在是(在很多业务上都是)以一个部门去和人家一个网站打,我打不过人家啊!这就危险了,一定要改变这个情况。人家可能是全公司之力,所以不能孤军作战,一定要想办法利用好我们的其他部门,尤其是整个平台的力量。

即时通信:汇聚人气

通信平台是腾讯最核心的平台,也是腾讯吸引用户,留住用户最基础的平台。腾讯商业模式的特点是以IM为核心依托,以QQ为平台,低成本地扩张至互联网增值服务、移动及通信增值服务和网络广告。这种商业模式对应的原理是平台经济学。平台好比王府井大街,增值业务好比王府井大街



上开的店。只有大街有了人气，店里的买卖才会兴旺。

腾讯依靠免费的聊天IM，融入网民的生活，成为通用的聊天工具。很多人学会上网的第一件事情就是聊QQ。

OICQ(QQ的前身)这个东西排他性很强，一般人只要用了一个，就不会再用第二个同类产品。因为不同的OICQ之间是不兼容的，你在这个OICQ里交到的朋友，在另一个OICQ里就找不到。

这样就导致一个结果，QQ用户越滚越多，用户越多，他们的品牌忠诚度越高。数以亿计的QQ用户是腾讯最大的资本。在这个免费的平台之上，围绕虚拟人的生活方式，构建各种赢利模式。QQ秀、QQ宠物、QQ音乐等等赢利模式，都是建立在免费的QQ平台之上的。腾讯成为中国互联网收入第一的公司。平台经济型企业成功的秘诀就是用"免费"获得用户。如今社会，最靠谱的吸引眼球的方法是什么呢？当然是免费的午餐。有了人气和用户，就有了一切。

截至2009年9月30日，QQ的注册账户总数达到10.57亿，活跃账户数达到4.849亿，最高同时在线账户数达到1亿。

腾讯QQ为何有如此巨大的魅力？道理很简单，马化腾将现实世界中人类的生活方式完全的转移到了虚拟世界，并且利用QQ号码这一唯一身份识别，类似与现实社会身份证那样让每个人都有了自己的网络身份证；利用QQ币这一虚拟货币让QQ这个虚拟世界中有了流通工具，也成为腾讯最大的利润源泉。腾讯不仅仅是每个人都用的客户端，最重要的是它是一个社交软件，它是一个社区，你可以不用这个软件，但是如果你的朋友都在用的话，你也离不开腾讯。

马化腾的理想并不仅仅是提供一个仅供聊天的软件，他要的是以腾讯QQ为基础提供全方位服务的互联网社区：

我们做的这些服务反过来让腾讯的社区有别于其他的竞争对手，现在人们用的QQ已经不是一款软件，而是各种各样的服务。别人就很难全方位打你。

* * * * * * * * * * * * *

腾讯拥有海量用户和领先的互联网技术，在为用户提供一站式在线生

活平台的同时,也在企业服务领域进行了大量探索与创新。

腾讯的业务虽多可并非相互孤立的,是贯穿在一起的,是靠QQ号码这个虚拟世界的唯一标识贯穿起来的。这就好比是现实世界中的人们的身份证,我们所有的活动都靠身份证贯穿,比如银行、住房、电费、水费等等。捆绑的严严实实,这也是腾讯之所以能够迅速扩张势力范围的原因所在。

2005年,腾讯的业务已全面开花。马化腾表示:

其实很多项目不是全部作大,而是发挥优势,共同把市场做大,我们的业务基本都和我们的IM紧密结合,所以我们把这些做大,对整个市场都有好处,对用户也更好帮助,无论是门户还是游戏,人们不仅需要聊天交友,而且交流中会发展更多的关系面,我们的目标就是满足用户的需求!

* * * * * * * * * * * *

以在线生活模式下用户需求的视角去看,就会发现,腾讯的一切业务布局都是围绕腾讯已经形成的网络社区开展的,腾讯不同业务的协同和整合将会对用户需求进行互补性满足,并创新出很多的应用模式。腾讯希望给用户提供的是一站式和全价值链的互联网服务解决方案!这就好比是盖房子,单一的、个体的产品设计得再好也是一座孤立的楼房,配套设施不健全,用户不会满意;腾讯要建设的是环境好、精装修的小区,不仅要满足用户居住的需求,还要满足用户对于娱乐、购物、学习、环保和格调等全方位的追求!也就是说,把用户价值最大化!

马化腾在接受《中国企业家》杂志采访时说道:

每次上网,我也都会和大家一样,看新闻、找资讯、贴BBS、写BLOG、体验网络购物,在网络上,我感受最深的就是我们身处在这样一个时代,天天活在网上,潜在网中,每个网民都希望借网络表达自己的思想和情感,获得共鸣,并找到积极回应的人,找到一种在人群中被回应的价值感和成就感,这本身就是一种强大而蓬勃的力量。作为服务最多中国网民的互联网企业,腾讯所希望提供的就是这样的一方天地。腾讯要成为一家利用互联网技术提升人类生活品质的企业。让腾讯的产品和服务像水和电一样源源不断融入人们的生活,丰富人们的精神世界和物质世界,让人们的生活更便捷



和丰富。

腾讯在互动娱乐、互联网增值、门户等领域的崛起路径，印证了一个互联网界的"传闻"，有庞大的QQ用户群做支持，腾讯在扩张路上几乎是撒豆成兵。

成功在于打动人心

在互联网领域创业的人越来越多，但究竟怎样才能打造出一种成功的互联网产品，一直存在着理解的误区，也困扰着很多创业者。互联网产品要有一个灵魂，要符合相关领域的游戏规则，能打动用户的心。如果这一点没做好，产品外观做得再华丽，界面再漂亮、后台再强大，也很难成功。

2003年5月，马化腾在接受《北京现代商报》采访时说道：

QQ成功最大的原因应该是它上手容易，使用也容易。在QQ刚刚创立的时候，类似的即时通信软件有很多种，但是后来都先后死掉了，很大的原因就是因为用起来不够方便。所以QQ会把易用性一直保持下去，这是一种原则。但是保留易用性并不是说放弃在技术开发等方面的努力，相反我们一直在投入大量的人力和物力做研发，尤其是在企业级QQ方面。

现在在腾讯，每一个版本的QQ产品必须经过市场调查、实地体验、深度用户研究、用户使用跟踪四个方面的完整工作，并且通过评审才能正式立项。目前，腾讯QQ拥有中国数量最多的IM用户，这样就方便开展规模化的市场调查，从而得出用户需求的抽样统计结果，用于为产品立项找到出发点。马化腾在腾讯QQ2005正式版发布会上说道：

实地体验就是在用户真实的应用环境中亲身观察、访谈、感受用户的全方位的需求，它的特点是能够把握用户的本质需求和关键需求；在我们QQ2005正式版的校园网优化过程中，我们就得到了一大批来自清华大学、西安交大、哈工大、上海交大等大学生用户的配合。他们自愿担任校园网测试志愿者，为了让我们能尽快向校园QQ和TM用户提供优质的服务，配合我们做了大量的测试工作。

深度用户研究是通过科学系统的手段和方法,监测用户对上一代产品和beta版本产品的全方位使用信息,它主要用以提高把握用户需求的精准度和完整性;我本人就多次以一个网友的身份加入到项目组中,从用户体验的角度去为产品设计提意见和做修改。

用户使用跟踪一般是利用腾讯完备的用户反馈系统,这其中包括客服电话中心、QQ. COM网站论坛等管道纪录用户对于产品的咨询和意见,作为产品定义的重要参考。

腾讯的产品在研发的第一个阶段,用户体验会在腾讯研究院内部进行。当进入到产品化的开发阶段,这个时候的产品就会推广到整个腾讯公司的平台,全公司的人都会来参与体验。这产品在产品正式推出后,真正海量的用户体验收集才开始了,每一款产品,腾讯都专门提供了官方博客、产品论坛等用户反馈区,为了获得更多用户反馈,腾讯影音产品甚至在最显眼的地方设置了一个“反馈”按钮。

很多产品其实不是在真正满足用户需求,而是在发明或幻想用户需求,甚至逆着用户需求在做。互联网产品的本质是服务,就是通过某种形式的桥梁和窗口把服务传递给用户,由于用户的需求不断在变,产品就要随时调整。每过一段时间都会有小的改变,这是做互联网产品的思路:产品一定是让人去用的,不断根据用户反馈去修正。“用户体验,快速迭代”,是被马化腾奉为金科玉律的法则。马化腾解读说:

互联网化的产品都是这样,它也不像传统软件开发,一下子刻光盘就推出,我们永远是Beta(“测试”的意思)版本,要快速地去升级,可能每两三天一个版本,要不断地改动,而且不断地听论坛、用户的反馈,然后决定你后面的方向。

腾讯对用户体验的研究极近细腻,据说仅仅是关于研究用户卸载一款产品的过程,腾讯工程师就能做出30页的文字报告。

“成功在于打动人心”,马化腾在各个公益活动中,让QQ充分利用了其庞大的用户群体的功能。2008年5月12日,四川汶川大地震发生以后,QQ成为网友互致平安的一个重要通信平台。很多网友自发组建QQ群,相互支持、相互帮助、相互鼓励。为此,腾讯特别制作了情系灾区QQ2008 Beta1祈



福版,让大家都能通过QQ表达对于灾区人民的关爱和祝福。在这个版本中,可以通过在QQ签名输入"/思念/"或"/祈福/",即可在个性签名里生成相应的标志。

在2008年奥运会开始前,为了让更多的用户参与到奥运中,腾讯公司曾经推出了网络虚拟火炬传递。腾讯公司承办的在线火炬传递自2008年3月24日起正式启动,分8888条线路在全球各地的QQ用户中心手相传。2008年5月4日凌晨,伴随着奥运圣火抵达祖国大陆,第4000万位在线火炬手姚明在"五、四、三、二、一"的倒数声中庄重地点亮了在线火炬,所有参加在线火炬传递的网友QQ面板的虚拟徽章变成了熊熊燃烧的火炬图标。2008年8月8日,北京奥运会开幕之际,QQ在线虚拟火炬传递也告一段落,截至当天,参加在线火炬传递的网友人数累计超过6200万人次。

社区:聚集用户

传统BBS、博客只是单向度联系,而增加了社区功能,朋友、同学、熟人等关系链都搬到网上,这是最大的核心竞争力。对腾讯来说,即把IM的平台性和社区的体验性结合,进行资源扩展。而社区之所以成为核心,正是因为在各种新技术的辅助下,更好地满足了人们在当前互联网时代的需求,那就是超越简单产品和服务的体验性,以个性化、情感化、娱乐化、休闲化为代表,一种体现互动、个性的互联网新社区生活。

最后大家都会殊途同归,目的是让用户不管是实时的状态还是不实时的状态,其信息和活动都会在互联网上、社区内留下痕迹,大家的方法都是通过各种产品与服务,通过这个社区内的关系增加黏性。Facebook许多新的做法给我们带来的冲击,让我们觉得,我们这么"老"的即时通信厂商还有这么多创新空间,我们的用户还有这么多的挖掘空间。

通过QQ秀、QQ宠物、QQ空间等横向服务不断扩展用户在IM平台上的个人属性和关系链,使应用更丰富;同时,纵深挖掘更多新需求,提供更多个性化服务。这样横向扩展平台,纵向丰富应用。

在中国互联网公司中,目前只有腾讯最有可能实现沟通、门户、商务、搜索、娱乐和支付等互联网业务的最佳组合,而完成这一组合的背后,是马化

腾对于年轻人的把握、对于创新的模仿,正如搜狐张朝阳所言,在“互联网行业,谁掌握了年轻人谁就掌握了这个行业的主动权”。而今天看来,真正理解并践行这句话而取得成功的人并不是张朝阳,而是马化腾。

马化腾也表示:

腾讯网是典型的以社区聚集用户,以内容满足用户,反过来以用户成就社区。

即在线生活3C模式:围绕已经形成的社区进行全面的业务布局,为社区用户提供信息获取、沟通、娱乐、商务等全方位的互联网内容服务。

确实如此,拥有庞大用户群的平台并不少,像许多游戏、邮箱、门户都拥有大量的用户,但为什么成功复制其他业务的却几乎没有?这就在于QQ的“用户黏性”。也就是通过社会关系网络扭结在一起的强势用户关系。只有这群用户相互之间不断交流,形成一种相互依赖的关系,才能真正形成竞争力。马化腾可以凭借自己的用户,围绕用户的人际关系处理来做更多的文章。但新浪不行,因为新浪的用户不是关系用户,相互之间没有依赖关系。

也正因为如此,无论涉足哪个领域,QQ忠实用户的顺势迁移都会转化为庞大的流量和潜在的现金流。以QQ空间为例,除了把IM的基本资料转移之外,增加音乐、相册等更多表达个性、品位这些能产生共鸣的东西。其他如QQ秀、QQ宠物等,通过网友表达自我,情感依托来获利。这样就扩展了关系链的能力。正是这种扩展了的关系链,展示着不同的形象,衍生更多需求,进而寄托情感,产生巨大的需求。

这个以“社区优势”为一切核心竞争力的思路,同样正融入到马化腾以QQ为基础平台、基于“多维与复杂的人际关系链”的未来Web2.0社区梦想中。

目前腾讯已覆盖90%以上中国网民。在构建在线生活平台的过程中,腾讯通过多产品和平台服务,聚合了每个用户的多重关系,例如好友关系、兴趣关系、话题关注、购物分享等,由此逐渐形成了丰富的泛关系链网络。

金砖ICEC:多元化是趋势

用户是互联网的立业之本,而开放的特性也赋予互联网行业一个特质,



那就是互联网上一切最终的决定权全部在用户手上。中国互联网的同仁应该清醒地认识到，和美国等互联网强国相比，中国互联网产业依然有很大差距，譬如以收入规模计，中国前十大互联网公司2009年的收入总和，还比不上Google一个季度的收入。在互联网行业里面，用户是最终和最挑剔的裁判员，在用户的选择面前，一切商业法则，战略，模式或者壁垒都会变得次要，而任何公司，无论大小，都有平等的在用户面前献技的机会，如果一个企业未能把握住这样的机会，他的服务就有可能被用户放弃，被对手超越，这样的故事每天都在上演。

腾讯在互动娱乐、互联网增值、门户等领域的崛起路径，印证了一个互联网界的“传闻”，有庞大的QQ用户群做支持，腾讯在扩张路上几乎是撒豆成兵。盛大CEO陈天桥戏称马化腾练就了“吸星大法”——QQ从无线增值服务做起，将互联网世界里的每一例成功的商业模式都巧妙地与QQ结合，并创造出了惊人的成就。

马化腾仿造一个金砖单词：ICEC，I代表Information（信息），C代表Communication（通讯），E代表Entertainment（娱乐），C代表Commerce（商务）。

多元化的目的是提供在线生活，在线生活的背后则是社区，上述所有服务都将通过社区串起来。

事实上，马化腾进行多元化发展，涉足其他领域，完全是因为危机意识。马化腾害怕失去原有用户。因为涉足网游、门户等非IM服务来黏住网民，使得QQ跟MSN有差异化，进而在中国市场战胜了MSN。马化腾的胃口足够大：

无线（增值）有100多亿元的盘子，我们必须进去；网游有70多亿的盘子，腾讯不能放弃；广告有30多亿的盘子，腾讯不能放弃；腾讯不能放弃的还有搜索、电子商务。

在中国，早期做互联网，只需要吸引人们的眼球、注意力，就会有收入。以前腾讯肯定没想过要做门户网站，但只要有用户群，最后做哪些业务，其实只是一个不断摸索的过程。现在要吸引用户不是说用一板斧、一个应用就圈得住的，竞争很激烈，为吸引更多新增用户，就需要做各种业务的整合

应用,所以腾讯不是在盲目追求大而全,这样做是为了更好地留住原有用户并发展新用户。事实上,不止是腾讯,现在同时进行搜索、即时通信、电子商务的互联网企业已经有三家。

2008年6月,马化腾在接受《中国经营报》采访时说道:

你永远不会知道有什么东西会突然发展起来,腾讯不能丧失机会,所以我们要及时决策,很多尝试都必须做。

* * * * * * * * * * * *

应该说腾讯的核心竞争力是即时通信的用户区和社区,而不是简单的占有率。因为别人可以通过一种手段开发一片新市场,把你的占有率弄低。但是我相信,随着蛋糕的做大,我们也可以从原有的用户群渗透进别人的用户群,从而使自己的市场不断增大,从这一点看,未尝不是件好事。

多元化已成为互联网的一种趋势,因此,马化腾表示:

从这个角度来看,不是你想进攻别人,而是想稳定你的用户群,这样就需要高水平的、全方位的服务,这是很自然的过程。每个企业都会想办法做全业务,但这并不代表他会很冒进地把现在的主营业务丢掉,全力扑向其他业务,主营业务能否顺利发展会决定你未来的走向。

2008年4月,马化腾在接受《广州日报》采访时说道:

我们从积累用户群到怎么获得收入是一个摸索的过程。大家做互联网其实都没有想太多,只要有眼球、有注意力,就会有收入,那时大家只是考虑广告这种模式。10年过去了,现在网络广告才开始有一定规模,而规模最大的还是网络游戏,其次是互联网增值服务和无线增值服务,品牌广告收入只能排到第三,搜索排到第四。

中国互联网仍处于发展的初级阶段。长期看,网络广告肯定是排在第一。增值服务、网络游戏仍有三至五年的大发展时期,但也有饱和的时候。而网络广告的增速是非常高的。中国的互联网企业都会顺着这样的潮流改变。



此外，腾讯亦可利用庞大用户群推销及提供腾讯的增值服务及产品。马化腾相信，由于其他竞争对手难以建立如此庞大的即时通信服务用户群，故此上述庞大而活跃的用户群使其他竞争对手难以与腾讯抗衡。

要时刻做好准备

马化腾认为："一个希望成功的人敢于冒很大的风险。"但他同时表示："一个希望成功的人首先要回避风险。"在互联网领域，时间的因素被大大强化，甚至成为决定胜负的一张王牌。对于时间的这种紧迫性，马化腾显然深有感触。

在我们这个行业里，半年是个很大的概念。

这是马化腾在谈到他们上 OICQ 项目时提到的。当时就因为国内已经有两家公司在经营中文 OICQ 项目，而且比腾讯早了半年左右，这就足以使他们在涉足这一领域时心怀忐忑。

在即时通信这一行里，没有老二，只有老大。

在外界看来，腾讯并没有经历过大的危机。然而，马化腾的内心却充满了危机感，他扳着手指一一数落：

我们现在合起来，别人就觉得你多了。其实我们在每个细分领域里都很弱小。整个无线增值市场的生存环境都很艰难；我们门户的广告收入很少；游戏开发人家占的是金矿（大型网络游戏），我们是铜矿（休闲类游戏）；电子商务更是差得很远。

2005 年，马化腾在接受《人物周刊》采访时说道：

中国互联网发展总是在不断的变化中，没有一家公司能够长盛不衰，所以每当外界说腾讯如何成功、如何领先的时候，我还是比较清醒的。我不认为腾讯目前做的已经是十分成功了，保持谨慎的做事心态和足够的危机意识在我看来是十分必需的。

在今后几年里，我们首先要保证吸引用户，我们不会死盯着利润看，中国网民能够大幅度增长就靠未来这三年。腾讯目前有超过 2.3 亿的活跃账户，这对于我们来说既是荣耀，也是压力，不断要求我们承担起更多的社会

责任。

2007年5月,马化腾在接受《中国企业家》采访时说道:

我们危机意识很强,我们认为后面很多地方损失的会比较大,会有微调,有几块泡沫性比较大。大家对增值的期望过高;甚至在搜索上,搜索的收入也放缓了;网游有好也有不好;无线在做非常大的调整;品牌广告还好,有奥运会的增长,但是盘子不太大。但是其他的要花钱的又很多,像播客啊,web2.0的项目。现在平台买内容叫价越来越高,传统媒体也在提价格,这些都会压缩赢利空间。我觉得还是保守一点好。会不会有个大的风波?往往在顺境,就会觉得要do something(做一些事情),很容易陷入你就是做给别人看的,不一定很合理。

马化腾的看法是,有机会要抓住,但是在抓住机会做决策的时候一定要想清楚,我感觉到很多人没有想清楚,觉得差不多就去了,是一种赌博的心态,马化腾认为这样很危险。

2009年6月,马化腾在接受《中国经营报》采访时说道:

雅虎并购事件给业界很大提醒,我们的投资者、股东,都会问腾讯到底想做成什么样的公司,是雅虎这样的吗?我说,不能这样比。仅从全面角度说,腾讯好像是雅虎,但又不太一样,因为内部结构完全不同,与后来创新者Google等对手比,雅虎的确落后了,失去了创新精神。

虽然马化腾对互联网诚惶诚恐,但他对中国互联网产业却是坚定的乐观者,支撑他的是中国迅速增长的网民数量,他说:

去年(2009年)网民已达2.98亿,今年差不多是3.2亿,这和我们十年前进入行业的时候完全不一样,当时整个网民数量才300万,基本上现在一天新增的网民等于我们当年出来创业时网民的总数。

互联网的产业发展环境是越来越好,移动上网、手机上网终端开始普及,3G还没有完全推广的时候,就已经看到人们的需求增长很快。马化腾



认为：

未来不仅上网人数会有一倍增长，使用的终端、场景也会更加多，可能过去是平均一两个小时，未来网民可能利用生活碎片时间如等电梯、开会、坐车这样的时候上网，收取邮件、处理社交网络等事情，这对整个产业的基础面是非常好的。

对于全球金融危机，马化腾认为是给很多人一个非常好的机会，让大家从头反思。因为一个行业有几年高速发展的时候，大家发展太顺，经常会忘记危机意识。

2010年6月，马化腾接受腾讯科技的采访时说道：

危机有时候来得非常快或者是说超过了你的把控能力，一些客观的因素在制衡着你，所以在企业发展过程中，一定要有危机意识，要设想如果发生了某些情况我们怎么应变，你的产品线、你的业务线收入的现金流，应该要有几种不同的组合，这样才能增加抗风险能力。所以在发展的时候，也仍然不要忘记稳健的思路。

当然相对来说，互联网已经比其他传统行业幸运得多，但是我们也看到，未来即使没有经济危机，我们相信互联网行业还会面对很多新挑战，这是需要业内的同行们都牢记的。



附录1 马化腾个人简介



1971 年 10 月出生于广东潮阳。

1984 年随父母从海南迁至深圳。

1989—1993 年，就读于深圳大学计算机专业。

1993 年深圳大学毕业，进入润迅通信发展有限公司，从专注于寻呼软件开发的软件工程师一直做到开发部主管。

1997 年，马化腾第一次认识了 ICQ。

1998 年，创办腾讯计算机系统有限公司。

2001 年，马化腾将 Q - Gen 品牌授权给广州东利行经营。

2002 年，马化腾决心进入游戏市场。

2003 年，马化腾开始做门户。

2004 年 12 月，马化腾获得 CCTV2004 中国经济年度新锐奖；获得由香港理工大学颁发的第四届紫荆花杯杰出企业家奖；入选由美国著名财经媒体《时代周刊》和有线新闻网（CNN）新近评选的 2004 年全球最具影响力商界人士。

2005 年，入选 2005 中国十大最具影响力财富人物。

2006 年，当选 2006 中国 IT 十大财经人物。

2007 年，当选《时代》2007 全球最有影响力 100 人。

2008 年，获评“2008 年亚洲最佳 CEO”。

2009 年，首次位列 IT 富豪榜首富，财富 239 亿美元。获得十年商业领袖的荣誉。





附录2 马化腾精彩语录



● 对我来说，现在 QQ 不是工作，是兴趣。

● 就像日常生活中人们对水和电的依赖一样，我们要做成互联网上的水和电。

● 腾讯从来没有预设对手，或者任何的假想敌，腾讯人都认为最大的对手就是腾讯人自己。

● 我们原来也没想过要成什么样。我们只是想觉得有机会去做，发挥所长。也有点回报。

● 其实我们挺想学一个企业，但你找不到另一个做即时通信、做无线增值服务、做电子商务和网络媒体，还做网络游戏的公司。

● 打个比方，盛大(的即时通信工具)做的只是“对讲机”，而腾讯做的是“手机”。

● 此前因为房价涨得太快，我们很多员工感觉买房的期望是越来越渺茫，这个房价太疯狂了。所以我们也曾经跟政府多次谈了这一点，这样深圳对人才吸引力会大大降低，我们确实比较担心这一点。所以说，我们也在这一段时间，同等把薪酬提高，这个很重要的。

第二个产业结构调整，劳动密集的，像我们客服，我们更多是往成都迁。汶川地震之后，我们也跟成都签了合约，我们投入更大的精力，建更大的客服中心。现在我们大部分的客服全部在那边。所以这样的话，产业结构要调整，劳动密集型要迁出深圳，更加高科技含量、核心的东西放在深圳，你只能跟着发展来发展。

这个压力也很大，我们也不希望说，这个物价和房价是疯狂的，我们希望长期稳定发展。

● 当互联网走过了泡沫经济的时候，这个行业再也不是从国外挖几个



海归派，或者是弄一笔风险投资就能成就一番事业的时候了。大家都开始回归于理性的思索，也就在这个时候，一些对市场有着前瞻性思考和善于抓住机会的人，成为了这一时期新经济的代表。

品牌不是自己封的，一定要有实实在在的产品，满足到各个阶层的人，有口碑、认可了，他会给你这个品牌赋予很多内涵，自然会认可。

● 有时候不辛苦但是压力大，有时候是辛苦但是压力不大。

● 玩也是一种生产力。抄可以理解成学习，是一种吸收，是一种取长补短的方法。

● 融资关键是要尽量搞清楚，每个投资者对公司发展是有益的还是阻碍。

● 核心能力要做到极致。要多想如何通过技术实现差异化，让人家做不到，或者要通过一年半载才能追上。

● 腾讯要成为最受尊敬的互联网企业。

● 一个希望成功的人首先要回避风险。做任何事业我都不喜欢冒险。

● 我喜欢做能显示自己独特性的工作。

● 要取得事业成功，必须花心思预测未来几个月甚至几年的事情。

参考文献

1. 林军,张宇宙．马化腾的腾讯帝国[M]．北京:中信出版社,2009.

2. 薛芳．企鹅凶猛:马化腾的中国功夫[M]．北京:华文出版社,2009.

3. 刘世英,李良忠．QQ 帮主马化腾[M]．北京:经济日报出版社,2007.

4. 郑祥琥．聊出来的企鹅帝国:马化腾与腾讯管理模式[M]．武汉:武汉大学出版社,2009.

5. 刘红强,梁素娟．马到功成:马云向左？马化腾向右[M]．北京:新世界出版社,2009.

6. 腾讯十年创作组．企鹅传奇[M]．深圳:深圳报业集团出版社,2009.

7. 林军．沸腾十五年[M]．北京:中信出版社,2009.

8. 腾讯投资 4 亿以上再推搜搜,不让李彦宏太寂寞[N]．潇湘晨报,2010. 4

9. 腾讯马化腾:创新最核心的是把握用户的需求[N]．人民邮电报,2010. 3

10. QQ 之父是“宅男”？零距离透视马化腾[N]．南方日报,2009. 3

11. 彭梧．“腾讯之父”马化腾:新产品不争第一[N]．新京报,2010. 3

12. 张轶骞．腾讯 CEO 马化腾:好 K 歌的企鹅帝国掌门人[N]．经济观察报,2006. 4

13. 孙琎．马化腾:把利润投到长远发展里[N]．第一财经日报,2009. 1

14. 王晓晴．马化腾:养的企鹅已“下金蛋”了[N]．深圳特区报,2008. 11

15. 丁飞洋．马化腾:腾讯还不“优秀”,很多地方不满意[N]．中国经营报,2008. 6

16. 顾雪．马化腾 QQ 教父十年纪[J]．北京青年周刊,2008(11).

17. 晏琴．马化腾:中国网络游戏的发展才刚刚起步[N]．中国产经新



闻报,2009.3

18. 薛松．马化腾:冬天里过分谨慎会丧失机会[N]．广州日报,2008.11

19. 许枫,商铭．尖峰对话:三问马化腾,成功其实也挺不容易[N]．中国计算机报,2003.10

20. 晓玥．马化腾:淘宝不会永远一家独大,搜索进前三[N]．北京商报,2007.7

21. 杨阳．马化腾:整天在拍拍网上买东西,找感觉[N]．第一财经日报,2008.12

22. 马化腾:未来三年中国互联网公司不能过分谨慎[N]．经济观察报,2008.10

23. 解读马化腾的精明．羊城晚报[N],2008.7

24. 杨国强．马化腾:2008年腾讯主攻广告与网游[N]．第一财经日报,2008.1

25. 马化腾:关于我的传言没几个是真的[N]．中国证券报,2008.4

26. 马化腾:我和太太也是QQ认识的[N]．新京报,2008.11

27. 虚拟世界有真实生活[N]．深圳新闻网．深圳商报,2006.12

28. 王继晟．专访腾讯CEO马化腾:中国互联网的冬天有多冷[N]．市场报,2008.11

29. 刘牧洋．马化腾专访[N]．外滩画报,2008.10

30. 专访马化腾:腾讯在"一横一竖"中构筑未来[J]．东方企业家,2005(9).

31. 陈一丹．腾讯CEO马化腾:成都研发中心要狂揽人才[N]．华西都市报,2009.4

32. QQ帮主马化腾:我已找好接班人[N]．广州日报,2008.4

33. 贾鹏雷．专访马化腾:看马化腾如何设计腾讯未来[N]．计算机世界报,2007.7

34. 李宽宽．专访马化腾:网络广告将是下一个收入点[N]．南方都市报,2006.6

35. 曾苗,卢山．马化腾:考虑和海南媒体合作[N]．南国都市报,2006.4

36. 骆铁航．马化腾:差点收购YouTube[J]．环球企业家,2008(1).

37. 刘琨亚. 马化腾:颠覆中国人的生活方式[N]. 深圳晚报,2004.12

38. 张韬. 马化腾:网络广告市场才是最大金矿[N]. 上海证券报,2008.4

39. 张黎明. 马化腾:投资人曾想把腾讯卖给搜狐、新浪[N]. 北京晨报,2008.11

40. 董晓常. 腾讯:超越模仿[J]. 互联网周刊,2007(2).

41. 孙琎. 腾讯坚守香江不去纳市赶集[N]. 民营经济报,2005.4

42. 巫伟. 马化腾驳微软不看好 Facebook[N]. 南方日报,2008.7

43. 马化腾:中国互联网潜力还没完全释放[N]. 羊城晚报,2008.4

44. 腾讯马化腾难成中国乔布斯成功应先谢国家[N]. 经济观察报,2010.4

45. 88888QQ 号拍卖进行时,拍价已经升至 10 万[N]. 南方都市报,2005.1

46. 马化腾兵挫广告腾讯收入多极构想遇阻[N]. 经济观察报,2009.5

47. 赵亚洲. 马化腾:让所有手机"Q"起来[N]. 羊城晚报,2003.4

48. 王冰睿. 营收天平倾向网络广告腾讯从"年轻态"向"成人"转型[J]. IT 时代周刊,2008(8).

49. 刘立喜,郑江. QQ 秀演绎经营神话,马化腾:一个空手套高手[N]. 北京娱乐信报,2005.1

50. 马化腾透露最新战略思考,拟发展门户广告[N]. 第一财经日报,2008.4

51. 孟飞鸿. 腾讯在成都打造西南发展枢纽[N]. 成都日报,2010.5

52. 龚琼. 马化腾回顾腾讯十年[N]. 上海证券报,2008.11

53. 罗添,张绪旺. 视频混战三年内见分晓,垂直网站不愿放弃主导权[N]. 北京商报,2010.5

54. 李剑. 腾讯抢位娱乐内容市场推"青年门户"概念[N]. 通信信息报,2007.9

55. 贺文华. 腾讯回应"流量"质疑,QQ 弹出窗仅带来 20% 流量[N]. 北京娱乐信报,2007.2

56. 网游发展四大瓶颈待破:纯代理模式的崩溃[N]. 北京商报,2009.7

57. 马化腾拿出"打井"功力再造"拍拍网"[N]. 南方都市报,2005.9

58. 以用户需求为先腾讯迈入发展的新元年[N]. 中国计算机



报,2008. 11

59. 张三非. 电视广告去年增11%,增幅不及网络广告[N]. 第一财经日报,2010. 5

60. 曹敏洁. 腾讯博客将率先盈利,博客迎来盈利时代[N]. 东方早报,2006. 5

61. 尚进. 利字当头博客商业进程提速[N]. 财经时报,2005. 9

62. "全民公敌"腾讯[J]. 商务周刊,2009(12).

63. 腾讯过半员工搞研发,专利数超国内网企总和[N]. 深圳商报,2008. 6

64. 张莹. 马化腾解读"十岁腾讯"未来战略[N]. 京华时报,2008. 11

65. 马芳. 腾讯陈一丹:创新为"活下去"更为"活得好"[N]. 南方日报,2009. 6

66. 周勘. 腾讯摘取版权产业最高荣誉[N]. 证券日报,2009. 12

67. 腾讯1700万美元推广品牌[N]. 新京报,2009. 12

68. 李忠存. 调查:陈寿福情迷珊瑚虫始终[J]. IT时代周刊,2007(11).

69. 孟帆红. 珊瑚虫作者陈寿福被抓始末[J]. 新世纪周刊,2007(10).

70. 陈寿福. 珊瑚虫案昨日深圳开庭,陈寿福4年来共获利117万[N]. 南方都市报,2007. 12

71. 腾讯吴宵光:试水? 腾讯一直做的就是SNS[N]. 南方都市报,2009. 4

72. 海风. 马化腾:产品的核心能力要做到极致[N]. 新快报,2009. 4

73. 周禄. 互联网应在产业链中寻求新突破,要持续盈利[N]. 通信信息报,2002. 11

74. 中国互联网模式:在创新和抄袭之间痛苦抉择[N]. 财经时报,2008. 1

75. 两个开心网之争:中国互联网需要创新[N]. 解放日报,2009. 5

76. 樊哲高. 企鹅帝国腾讯:60%员工做研发,技术为需求服务[N]. 中国电子报,2009. 6

77. 杨国强. 腾讯熊明华:前面十年拼服务,后面十年拼技术[N]. 第一财经日报,2008. 11

78. 王晓玥. 腾讯启动人才战略欲借软实力与外企抢"才"[N]. 北京商

报,2008.10

79. 刘永行:在“寒冬”迎来收获[N]. 武汉晨报,2009.3

80. 董晓常. 马化腾留憾香港上市,布局在线生活前景待证[J]. 互联网周刊,2005(9).

81. 李彦宏 VS 马化腾:互联网巨头的巅峰对话[J]. 中国企业家,2010(4).

82. 杨国强,苏娟. 谁来挑战百度[J]. IT 经理世界,2010(4).

83. 郝智伟,许扬帆. 腾讯:网游非典型样本[J]. IT 经理世界,2009(11).

84. 腾讯 CEO 马化腾专访:中国互联网在全球不再只是跟随者[J]. 营销中国,2009(11).

85. 马化腾:一个技术实用主义者的成长史[J]. 中国企业家,2010(4).

86. 马化腾:一个“运气好”的冷面书生[J]. 数字商业时代,2010(4).

87. 窦毅. 马化腾:肥企鹅跟中国互联网产业环境有关[J]. 中国商界,2006(6).

88. 专访马化腾:以创新备战未来[N]. 21 世纪经济报道,2009(6).

89. 程久龙. 腾讯 CEO 马化腾:部分员工过早聚积工业,动力不敷[N]. 21 世纪经济报道,2009.7

90. 程久龙. 7.3 亿港元:马化腾激励后续入职员工[N]. 21 世纪经济报道,2009.7

91. 马化腾:腾讯在“一横一竖”中构筑未来[J]. 东方企业家,2005(9).

92. 马化腾:一站式服务将成互联网主流[EB/OL]. 中国企业家网,2010.5

93. 沈伟民. 马化腾:从模式驱动到技术驱动[J]. 经理人,2009(12).

94. 周鸿祎. 马化腾的成功在于打动人心[J]. 法人,2010(2).

95. 马化腾会“抄”才能赢[J]. 人力资本,2008(5).

96. 六大产业成中国创富新乐土[J]. 新财富,2010(5).

97. 剖析腾讯盈利模式 QQ 因何如火如荼[J]. 世界营销评论,2007(2).

98. 解读第三次互联网浪潮:用户对网络依赖性越来越强[J]. 艾瑞市场咨询,2007(3).

99. 马化腾:网站平台才是王道[J]. 中国企业家,2008(1).

100. 方浩. 网络广告:美国火为什么中国不火[J]. 创业家,2010(5).



101. 许扬帆. 腾讯 QQ + 门户:重新定义互联网广告[J]. IT 经理世界,2008(11).

102. 沈鑫. 提升 ROI 填补营销“黑洞”[J]. 成功营销,2009(2).

103. 腾讯多点置入创新全景式网络营销挖创新价值[J]. 成功营销,2005(12).

104. 林涛. 腾讯:鲜为人知的“水”凶猛[J]. 中国企业家,2009(10).

105. 马化腾眼中的中国互联网和腾讯的未来[J]. 中国企业家,2007(5).

106. 大事件营销:2010 年三大热门话题趋势分析[J]. 成功营销杂志,2010(4).

107. 李彦宏. 李彦宏:互联网企业应担负全球化责任[J]. 中国企业家,2010(4).

108. 小本暴利:凤姐式传播[J]. 销售与市场,2010(5).

109. 富贵虾. 中国网游遭遇发展瓶颈,社交游戏成腾讯新金矿[EB/OL]. TechWeb,2010. 3

110. 中国科学院. 我国互联网发展现状[EB/OL]. 中国科学院网站,2008. 3

111. 马化腾:“全民公敌”偶像[EB/OL]. 经济观察网,2010. 1

112. 马化腾. 我们望有一款生命长的网游[EB/OL]. 人民网,2010. 4

113. 马化腾:会考虑在发展中国家进行资本合作[J]. 新浪科技,2010(3).

114. 马化腾谈互联网创新核心[EB/OL]. 搜狐网,2010. 4

115. 马化腾:腾讯感恩政府将永久驻扎深圳[EB/OL]. 新浪网,2010. 3

116. 腾讯创始人马化腾白手起家经历[EB/OL]. 人民网,2010. 3

117. 马化腾:支持垃圾回收利用,让城市生活更美好[EB/OL]. 腾讯网,2010. 3

118. 马化腾张朝阳曹国伟谈企业战略,坦言创业艰难[EB/OL]. 腾讯网,2010. 3

119. 马化腾. 大门户巨头论剑,腾讯 CEO 马化腾演讲[EB/OL]. 腾讯网,2005. 9

120. CCTV 经济年度人物 10 年商业领袖马化腾主题演讲[EB/OL]. 新浪网,2009. 12

121. 马化腾．六大趋势引领即时通讯新纪元[EB/OL]. PConline,2005.10

122. 腾讯董事长兼CEO马化腾演讲[EB/OL]. 新浪网,2009.3

123. 腾讯公司董事会主席兼CEO马化腾演讲[EB/OL]. 新浪网;2008.11

124. 腾讯总裁马化腾发表演讲[EB/OL]. 网易网,2005.7

125. 马化腾．互联网将带来巨大的发展机遇[EB/OL]. 中国总裁培训网,2006.8

126. 马化腾．创新是中国互联网核心驱动力[EB/OL]. 腾讯网,2007.10

127. 马化腾:互联网已经全面融入人们的生活当中[EB/OL]. 人民网,2006.4

128. 李彦宏马化腾谈国家队:目前仍处于自由竞争[EB/OL]. 新浪网,2010.3

129. 马化腾谈做互联网产品:核心能力要做到极致[EB/OL]. 腾讯网,2009.8

130. 马化腾首次预警:腾讯增长速度将放慢[EB/OL]. 网易网,2010.5

131. 马化腾访谈:腾讯的2010战略[EB/OL]. 腾讯网,2010.3

132. 马化腾谈经济寒冬:互联网行业可长期看好[EB/OL]. 腾讯网,2008.9

133. 马化腾:下一步着力用网络技术改进慈善透明度[EB/OL]. 腾讯网,2008.11

134. 马化腾回顾腾讯十年:搜索和电子商务进入太晚[EB/OL]. 凤凰网,2009.8

135. 林涛．马化腾:QQ的影响力让我始料未及[J]. 中国企业家,2007.

136. 访谈:硅谷动力专访马化腾及寇晓伟[J]. 硅谷动力,2005(10).

137. 马化腾:将在南京建数据中心[EB/OL]. 中国站长网,2008.9

138. 马化腾:控股深圳网域,收购价格相对合理[EB/OL]. 网易网,2008.3

139. 腾讯CEO马化腾:人才成为制约互联网发展瓶颈[EB/OL]. 腾讯网,2007.9



140. 马化腾:网络公益的号召力是很强的[EB/OL]. 腾讯网,2008. 11

141. 尼尔森报告:腾讯奥运报道位居门户第一[EB/OL]. 中国网,2008. 8

142. 马化腾:腾讯将结合 IM 做电子商务,不会直接烧钱[J]. 新浪科技,2005(9).

143. 专访腾讯公司总裁马化腾:多元化发展的道路[J]. 新浪科技,2002(5).

144. 侯继勇．马化腾:互联网正进入社区化阶段[EB/OL]. 南方网,2008. 2

145. 何华峰．马化腾:网络广告市场远未饱和[J]. 财经,2010(1).

146. 张凯锋．专访马化腾:腾讯资本运作 4 大方向[EB/OL]. 硅谷动力网站,2004. 9

147. 何华峰．腾讯希望 2009 年广告的营收要超越搜狐[J]. 财经,2007(11).

148. 郑小红．马化腾:“后危机时代”是个积极的信号[EB/OL]. 中国新闻网,2010. 3

149. 腾讯签约 26 届大运会马化腾强调报道速度[EB/OL]. 凤凰网,2010. 1

150. 马化腾:中国的比尔·盖茨[EB/OL]. 东方网教育,2009. 10

151. 王晓慧．马化腾:成功的“拷贝”者,过于谨慎容易丧失机会[J]. 新财经,2008(12).

152. 腾讯遭遇十面埋伏看“困兽”马化腾如何出招[EB/OL]. 太平洋电脑网,2005. 10

153. 马化腾:突围“七年之痒”[EB/OL]. 网易,2005. 12

154. 腾讯总裁马化腾:即时通信互通 QQ 并非易事[EB/OL]. 中国金融网,2005. 10

155. 马化腾:让我们一起感受“大回响,大影响”[EB/OL]. 腾讯网,2007. 4

156. 马化腾:亿万网民代表了新势力[EB/OL]. 腾讯网,2006. 1

157. 马化腾:整合商业模式,共创在线生活[J]. 新浪科技,2006(4).

158. 马化腾:中国互联网广告市场潜力仍很大[J]. 腾讯科技,2008(4).

159. 万蕊. 马化腾:拥抱变革[J]. 商学院,2007(12).
160. 马化腾:腾讯没有榜样锁定泛电子商务[EB/OL]. 搜狐网,2010.3
161. 马化腾:提高用户满意度是我们长期的目标[EB/OL]. CCTV.com,2004.12
162. 马化腾:财富的价值在于把事做成[EB/OL]. 中国经济网,2010.5
163. 马化腾:温和平淡的“水风格”[EB/OL]. 新华网,2010.5
164. 腾讯国际化全局[J]. 中国企业家,2010(5).
165. 雷鸣. 腾讯迎史上最牛一年,马化腾财富激增200亿[EB/OL]. 全景网,2010.5
166. 马化腾的精明干练与狠的升华[EB/OL]. PChome,2010.5
167. 企鹅凶猛马化腾教你找到盈利模式[EB/OL]. 东北新闻网,2010.5
168. 马化腾:没有硝烟的战场,需要创新武器[EB/OL]. 华媒网,2010.4
169. 陈佼. 马化腾与ICQ的“恩仇”[J]. 现代计算机,2010(4)
170. 郁程. 网游联合运营——你成功了没有[EB/OL]. 人民网,2010.5
171. 移动互联网应用服务创新成SP业务收入新增长点[J]. 中国B2B研究中心,2009(8).
172. 程苓峰. 看周鸿祎麻辣点评中国互联网公司[EB/OL]. FT中文网,2010.5
173. 马化腾“全民公敌”偶像[EB/OL]. 网易,2010.4
174. 马化腾的父亲马陈术:腾讯的第一任董事长[J]. 首席执行官,2010(4).
175. 木森. 艾瑞杨伟庆:马化腾不聊投资并购只关注产品意见[EB/OL]. CNET科技资讯网,2010.4
176. 小刀马. 不是腾讯,俄罗斯人摘走ICQ[EB/OL]. 赛迪网,2010.4
177. 马化腾:IT加速渗透传统产业,互联网如同水电融入生活[EB/OL]. 中国信息产业网,2010.4
178. 马化腾:搜搜策略与百度不同正研究社区广告[EB/OL]. 网易,2010.3
179. 李彦宏马化腾马云谈C2C合并猜想[EB/OL]. 新浪网,2010.3



180. 刘云．聚焦 2010 深圳 IT 领袖峰会“四大腕”[EB/OL]．华军网,2010.3

181. 马化腾创业前炒股:从 10 万炒到 70 万[J]．金陵高端置业平台,2010(3).

182. 林涛．马化腾:坐地为王[J]．中国企业家,2009(12).

183. 马化腾获 10 年商业领袖奖理由[EB/OL]．新浪网,2009.12

184. 马化腾:网游增长率将下降,望投资者关注长线[EB/OL]．新浪网,2010.3

185. 郑祥琥．腾讯借力世博冲关全能门户[EB/OL]．华媒网,2010.5

186. 腾讯上市马化腾 6 年创业身家 9 亿[N].21 世纪经济报道,2006.2

187. 丁立法．技术与市场的完美结合体[EB/OL]．速途网,2010.5

188. 马化腾:社交网络应用冲击传统产品[EB/OL]．搜狐网,2009.11

189. 广告收入偏低,马化腾“押宝”世博战略[EB/OL]．硅谷动力网,2009.11

190. 马化腾争夺 ICQ,腾讯国际化战略失误[EB/OL].IT 商业新闻网,2010.4

191. 陈柯宇．腾讯高管解读一季度财报:分析师会议实录网．网易科技报道,2010.5

192. 赵福军．从腾讯崛起看门户演变[EB/OL]．硅谷动力网,2006.5

193. 金乃丽．后危机效应:互联网媒体的“去中心化”趋势[J]．艾瑞,2010(4).

194. 腾讯 SOSO 问问强势登场,特色功能抢尽风头[EB/OL]．硅谷动力网,2007.6

195. 易观．分析师称腾讯游戏业务增长快互动娱乐起跑晚[EB/OL]．太平洋电脑网,2010.3

196. 腾讯游戏金字塔粗具规模？社区平台略见端倪[EB/OL]．硅谷动力网,2006.3

197. 腾讯拍拍网首次掀起全民 C2C 风暴[EB/OL]．搜狐网,2006.1

198. 朱泉峰．腾讯拍拍网一周岁,湛炜标解读 C2C 困惑[EB/OL]．计世网消息,2006.9

199. 马化腾论剑归来推拍拍网[EB/OL]．天极网,2005.9

200. 朱泉峰．腾讯拍拍网一周岁湛炜标解读 C2C 困惑[EB/OL]．计世

网消息,2006.9

201. 马化腾:将推无限量网络存储多元化只为盈利[EB/OL]. 网易,2007.10

202. 林涛. 腾讯做互联网之水:从马化腾多元化遇挫说起[J]. 中国企业家,2009(10).

203. 预测2008:多元化将成为互联网企业发展的趋势[EB/OL]. 新浪网,2008.4

204. 中国互联网首次推出网络广告精准定向技术[EB/OL]. 腾讯网,2007.12

205. 腾讯智慧掀起全球营销"风暴"[EB/OL]. 腾讯网,2010.3

206. 博客营销渐入主流腾讯营销平台"多点开花"[EB/OL]. 硅谷动力网,2008.3

207. 精准定向工具,引领互联网广告营销新潮流[EB/OL]. 硅谷动力网,2007.12

208. 腾讯博客:闷头赚钱的典型[EB/OL]. 天极网,2008.2

209. 最新技术的迅速应用,腾讯开始了技术创新的尝试[EB/OL]. 网易,2004.1

210. 全民公敌腾讯:上演模仿秀超越同行[J]. 商界评论,2010(4).

211. 魏武挥. 所谓腾讯式创新[EB/OL]. 网易,2010.5

212. 新闻聚焦:深圳三家企业的自主创新故事[EB/OL]. 新华网,2007.1

213. 腾讯成立中国互联网首家研究院,六大核心技术[EB/OL]. 腾讯网,2007.10

214. 腾讯CEO马化腾:从"抄袭"开始[J]. 创业之路,2006(8).

215. 腾讯成功秘诀:聚焦平台谋定后动[J]. 焦点公司,2009(10).

216. 腾讯将微博划归内容业务线,内部纠结产品定位[J]. IT经理世界,2010(3).

217. 祝裕. 腾讯创新模式"惊动"英国BBC[J]. 每日经济新闻,2007.1

218. 金错刀. 腾讯的受挫故事[EB/OL]. 新浪博客,2009.10

219. 腾讯亿元建互联网研究院,京沪深三地建分院[EB/OL]. 大洋网,2006.10

220. 腾讯:领跑互联网的创新之道[EB/OL]. 全球品牌网,2009.7



221. 牛立雄．分析:腾讯入股 DST 意在拓展 SNS 及布局国际化[EB/OL]．网易科技,2010.4

222. 刘勐．QQ 引发通信新革命[EB/OL]．金羊网,2002.9

223. 彭勇．珊瑚虫 QQ 侵权案一审判决陈寿福有期徒刑 3 年[EB/OL]．新华网,2008.3

224. 珊瑚虫 QQ 作者陈寿福入狱三年,腾讯胜诉[EB/OL]．慧聪 IT 网．2008.11

225. 珊瑚虫 QQ 案终审维持原判:陈寿福已转监狱服刑[EB/OL]．新浪科技,2008.11

226. 梁爽．腾讯 QQ 你做得太绝了[EB/OL]．计算机世界网,2001

227. 腾讯知识产权官司两连败据称千万买回 QQ.COM[EB/OL]．网易,2003.5

228. 项兵．腾讯:轻舞飞扬[J]．长江,2009(7).

229. 即时通讯:平台黏性决定公司的商业价值[J]．金元证券,2007(12).

230. 腾讯"添火"校友社交,暂不求盈利[N].21 世纪经济报道,2009.1

231. 程久龙．争议"竞业限制",腾讯首度起诉离职员工[N].21 世纪经济报道,2008.11

232. 刘伟．艾瑞报告称 2009 年中国移动互联网规模近 148 亿[EB/OL]．网易,2010.1

233. 易观:第 1 季度中国移动互联网用户规模达 2.06 亿[EB/OL]．搜狐网,2010.5

234. 孙晓菲,孟昭莉．中国互联网十年生存报告[EB/OL]．网易,2010.3

235. 重建互联网秩序,打造能免疫违法犯罪行为的系统[J]．科技新时代,2007(6).

236. 最新技术的迅速应用腾讯开始了技术创新的尝试[EB/OL]．网易,2004.1

237. 解析:中国网络公司从模仿到创新[EB/OL]．新浪科技,2009.7

238. 萧易．腾讯 QQ 称雄"移动梦网"[N]．中国计算机报,2001.8

239. 张志亮．马化腾未来三年是重要的"圈地"节点[N]．中国联合商报,2009.4

240. 尚进. 马化腾:腾讯网完成超越,老门户信息堆积过时[J]. 三联生活周刊,2008(9).

241. 冯樱. 马化腾:即时通讯第三波中国领头,IM 六特征[N]. 广州日报,2005. 6

242. 柏彬. 腾讯 CEO 马化腾评博客炒作:没有积累,很难成功[N]. 海南日报,2006. 4

243. 刘德良. 腾讯,走向没有尽头的未来之路[EB/OL]. 和讯网,2007. 10

244. 微软与网景与浏览器之争[J]. 新财经,2002(11).

245. 马化腾:网络游戏增长快但蕴含危机[N]. 深圳特区报,2009. 3

246. 华静言. QQ"医生"引发腾讯与 360 两巨头"大战"[N]. 新快报,2010. 11



后　记

马化腾已经成为一种传奇。传奇不是别人的复制品，也绝不会通过复制再现。传奇就是唯一的，它就像艺术品，具有独一无二的审美价值。阅读马化腾传奇般的创业故事与商道人生，会给你带来独一无二的享受。传奇也是一种新的角度，新的高度，新的深度，新的力度。

《QQ教父马化腾传奇》一书在写作过程中得到了很多企业家、专家朋友的热情支持与帮助，在此一并感谢。

《QQ教父马化腾传奇》在写作过程中，查阅、参考了大量的文章、文献和作品，部分精彩文章未能(正确及时)注明来源及联系版权拥有者并支付稿酬，希望相关版权拥有者见到本声明后及时与我们联系(huat_ma@126.com)，我们都将按相关规定支付稿酬。在此，深深表示歉意与感谢。

由于编者水平有限，书中不足之处在所难免，诚请广大读者指正。同时，为了给读者奉献较好的作品，本书在写作过程中的资料搜集、查阅、检索与整理的工作量巨大，需要许多人同时协作才得以完成，并得到了许多人的热心支持与帮助，在此感谢文呈有、符修丽、许海梅、卢凤强、谢学孙、方金宝、符维贤、唐永评、符美英、谢善胜、辛伟华、卢业平、苏素强、陈正锋、王肖斌、文邦辉、赵明诗、柳重珑、郭予贵、陈方敏、文溱志、文芳、陈丽梅、邢孔肖、熊定芳、林春强、徐二兰、方长龙、孙令超、王义珠、庄史彬、徐忠英、王同、王春梅、吴丽芳、张丽美、陈朝铭、王云飞、李关顺、张荣、谢美顺、唐心雄、符志刚、陈必振、麦卫强、李景安等人，感谢他们的辛勤劳动与精益求精的敬业精神。